

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Trabalho Individual Final:

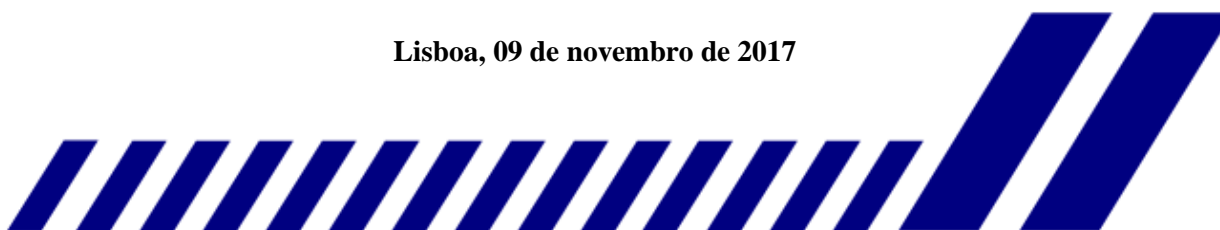
O Clima Organizacional na PSP e o seu contributo para a Mudança - O caso do Comando Distrital de Coimbra -

Autor: José António Henriques Fernandes
Intendente M/137072

Orientador: Prof. Wander Carvalho
(Mestre – ISCAC - Coimbra Business School)

4.º Curso de Direção e Estratégia Policial

Lisboa, 09 de novembro de 2017



AGRADECIMENTOS

Para chegar ao final desta etapa, com novos conhecimentos e experiências, foi fundamental o apoio de muitas pessoas e grupos. Início agradecendo ao Professor Wander Carvalho, orientador deste trabalho e que me incentivou durante toda a sua realização, e à Professora Clara Viseu, que sempre manifestou a sua disponibilidade para me ajudar com a parte da análise estatística do trabalho. Agradeço também ao Prof. Dr. José Neves pela pronta autorização para utilização do questionário FOCUS Sem eles não teria sido possível a sua realização.

Agradeço ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e à Polícia de Segurança Pública, em particular, pela formação e pelas vivências pessoais e profissionais que me permitiram viver desde o meu ingresso na Polícia de Segurança Pública até ao presente, e que muito me permitiram desenvolver enquanto pessoa.

Agradeço também a todo o efetivo do Comando Distrital de Coimbra que aceitou responder ao desafio que lhe lancei, mas também aos que não estiveram disponíveis, pois com todos se aprende.

Finalmente, um agradecimento muito especial para a minha família, que sempre me deu o seu apoio e incentivo incondicional, não só para estar presente na formação que decorreu em Lisboa durante 4 meses, mas também durante o período que tive de dedicar a este trabalho e não a ela.

A todos, o meu Muito Obrigado!

RESUMO

O presente estudo, cujo tema está centralizado numa reflexão sobre o clima organizacional no Comando Distrital de Coimbra da Polícia de Segurança Pública, tem como objetivo fundamental a descrição do clima organizacional presente nesta instituição, verificando se o mesmo é percecionado como positivo, neutro ou negativo, e como influencia a disponibilidade para a mudança (*readiness for change*) dos seus trabalhadores, tendo em conta que diversos estudos confirmaram haver uma relação positiva entre a predominância do modelo de relações humanas e do modelo de sistemas abertos com a disponibilidade para a mudança.

Após uma análise bibliográfica que permitisse enquadrar o tema em estudo, optou-se pela realização de uma pesquisa quantitativa com recurso à aplicação da primeira parte do questionário FOCUS, baseado no modelo dos valores contrastantes de Quinn & al, para recolher as perceções dos trabalhadores do CD Coimbra sobre o clima organizacional.

A análise estatística dos dados obtidos, através de tabelas de frequência e pela escolha da média como medida de localização, permitiu concluir que o clima organizacional no CD Coimbra é percecionado como neutro, e que predomina no mesmo uma cultura de regras, pelo que não é potenciador positivo da disponibilidade para a mudança.

Palavras-chave: polícia; clima organizacional; mudança organizacional; disponibilidade para a mudança

ABSTRACT

The present study, whose theme is centered on a reflection on the organizational climate in the District Command of Coimbra of the Public Security Police, has as main objective the description of the organizational climate present in this institution, verifying if it is perceived as positive, neutral or negative , and how it influences the readiness for change of its workers, given that several studies have confirmed a positive relationship between the predominance of the human relations model and the open systems model with the readiness for change.

After a bibliographical analysis that allowed to fit the topic under study, it was decided to carry out a quantitative research using the first part of the FOCUS questionnaire, based on the competing values model of Quinn & al., to collect the perceptions of CD Coimbra workers on the organizational climate.

The statistical analysis of the data obtained, through frequency tables and the choice of the mean as a localization measure, allowed us to conclude that the organizational climate in CD Coimbra is perceived as neutral, and that a rule culture predominates in the same, so it is not a positive enhancer of the readiness for change.

Key-words: police, organizational climate; organizational change; readiness for change

Índice

Índice de Figuras	vi
Índice de Quadros	vii
Índice de Tabelas	viii
Lista de Siglas.....	ix
Capítulo I - Introdução	1
1. Enquadramento teórico.....	1
2. Antecedentes.....	3
a. Clima organizacional.....	3
(1) Clima organizacional e cultura organizacional	4
(2) Conceptualização e definição de clima organizacional	5
(3) Clima organizacional geral e específico.....	6
(4) Medição do clima organizacional	6
(5) O Modelo dos Valores Contrastantes (“competing values”)	7
(6) Um modelo de clima organizacional	9
(7) O questionário FOCUS	11
b. Mudança organizacional.....	12
(1) Tipos de mudança	12
(2) Disponibilidade para a mudança	13
3. Formulação do problema de pesquisa	14
a. Formulação do problema.....	14
b. Objetivo do estudo.....	14
Capítulo II – Método.....	16
1. Tipo de pesquisa.....	16
2. População e Amostra.....	16
3. Hipóteses	17
4. Técnica de recolha de dados.....	18

5. Aspetos éticos	19
6. Análise dos dados	19
Capítulo III – Resultados	21
1. Classificação do clima organizacional	23
2. Características do clima organizacional	24
Capítulo IV – Discussão	28
1. Implicações para a Teoria e Prática	29
2. Limitações do estudo	30
3. Sugestões de investigações futuras	30
Capítulo V – Conclusão	32
Referências bibliográficas	33
Apêndices	38
Apêndice A – Autorização para utilização do questionário FOCUS (1ª parte)	39
Apêndice B – Autorização para aplicação do questionário FOCUS (1ª parte) no CD Coimbra	40
Apêndice C – Questionário aplicado no CD Coimbra	41
Apêndice D – Codificação das variáveis e respostas do questionário aplicado	46
Apêndice E – Registo dos dados em ficheiro Excel	48
Apêndice F – Dados estatísticos provenientes do programa IBM SPSS 22.0	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores	8
--	---

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização dos trabalhadores do CD Coimbra e dos respondentes	22
Quadro 2 - Modelos prevalecentes no clima organizacional geral.....	24
Quadro 3 - Modelos prevalecentes no clima organizacional para os trabalhadores da carreira de Oficial.....	25
Quadro 4 - Modelos prevalecentes no clima organizacional para os trabalhadores da carreira de Chefe	25
Quadro 5 - Modelos prevalecentes para os trabalhadores da carreira de Agente	26
Quadro 6 - Modelos prevalecentes no clima organizacional para os trabalhadores das carreiras não policiais.....	26
Quadro 7 - Modelos prevalecentes no clima organizacional para os trabalhadores dos serviços administrativos.....	27
Quadro 8 - Modelos prevalecentes no clima organizacional para os trabalhadores dos serviços operacionais.....	27

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Valor médio do clima organizacional percecionado.....	23
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CD – Comando Distrital
GQT – Gestão da Qualidade Total
MVC – Modelo dos Valores Contrastantes
NGP – Nova Gestão Pública
NEP – Norma de Execução Permanente
PSP – Polícia de Segurança Pública
TI – Tecnologias de Informação

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1. Enquadramento teórico

O surgimento da filosofia da Nova Gestão Pública¹ nas décadas de 70 e 80 do século XX nos países anglo-saxónicos, veio provocar mudanças na administração pública pois trouxe para esta algumas características das organizações privadas como a redução de custos, a avaliação e responsabilização pelo desempenho, uma maior utilização de equipamentos digitais e consequente redução de trabalhadores, e a focalização no cliente (Gruening, 2001). No âmbito da polícia em concreto, a NGP pretendia provocar mudanças removendo a inflexibilidade das estruturas organizacionais, regras e procedimentos, bem como estabelecer um envolvimento comunitário, a prestação do serviço focalizada no cliente e uma gestão local tendo por base a relação de vizinhança com os moradores (Ashby et al, 2007). A influência da NGP no âmbito da Polícia de Segurança Pública (PSP) começou a ser sentida a partir da segunda metade da década de 90 do século XX, primeiro com o desvio de elementos policiais da sua função primária de patrulhamento securitário para programas de proximidade, como a “Escola Segura”, “Apoio ao Idoso”, “Comércio Seguro”, entre outros, e atualmente com a redução do efetivo total da PSP e em especial o seu envelhecimento, designadamente pela necessidade de reduzir custos por força da crise económica que ocorreu em 2011. A NGP tem assim provocado mudanças na PSP, mudanças que muitas vezes não são bem aceites pelos elementos policiais e que provocam resistência a mudanças que se querem implementar posteriormente.

Associado à NGP, a utilização de tecnologias de informação (TI) tem provocado uma mudança organizacional muito significativa na PSP, e nomeadamente no CD Coimbra. Em especial nos serviços administrativos, a

¹ Nova Gestão Pública (NGP) – Tradução para português da designação New Public Management. O New Public Management é uma filosofia de gestão do serviço público que surgiu nas décadas de 70 e 80 do século XX, inicialmente na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos, na sequência das crises económicas que esses países atravessaram e que levou ao poder partidos/presidentes com uma filosofia económica liberal. A filosofia do New Public Management foi construída a partir de técnicas do setor privado, tais como regulamentos empresariais, coordenação e controlo, e reflete a noção da superioridade inata do setor privado sobre o setor público (Ashby & al., 2007).

utilização de TI tem permitido reduzir o número de polícias a desempenhar tais funções, permitindo uma resposta mais rápida às solicitações tradicionais. No entanto, o aumento quase exponencial das solicitações, nomeadamente do escalão superior², e a criação de bases de dados que não estão interligadas e que obrigam a um registo manual de todos os dados que nelas devem constar, tem provocado uma sobrecarga no trabalho dos elementos em serviços administrativos (policiais e não policiais) que os leva a terem reações de resistência quando se pretende implementar qualquer mudança na forma de trabalhar, nomeadamente o carácter multifuncional de cada posto de trabalho. E a passagem para os elementos em serviço operacional da obrigatoriedade de preencherem os seus relatórios em suporte digital também poderá não ser uma mudança positiva, pois “despender mais tempo a elaborar relatórios pode também significar menos tempo para os polícias interagirem com os cidadãos ou empenharem-se num policiamento proativo” (Koper & al, 2015, p. 28). É que se a “tecnologia pode trazer muitos benefícios para as forças de segurança, também traz outras exigências e desafios que podem afetar em algum grau as expectativas de ganhos de eficiência” (Koper & al, 2015, p. 259), pelo que há que preparar e implementar essa mudança de forma adequada.

Também o ambiente em que a PSP opera está a mudar constantemente, e a uma velocidade cada vez maior. Novos tipos de crime, aumento do crime transnacional e a possibilidade de ataques terroristas potenciada pelas fronteiras abertas do Espaço Schengen³ (RASI, 2016), e o aumento de expectativas da população para uma atividade policial mais orientada pela noção de serviço, são alguns dos desafios que a PSP enfrenta. A PSP tem assim de se adaptar a estes novos desafios tendo em conta as premissas que advêm da NGP e as potencialidades associadas às tecnologias de informação. Ora essa adaptação implica mudanças, que terão tanto mais sucesso quanto melhores forem as condições prévias para a sua implementação.

² Escalão superior – A expressão será utilizada neste estudo como referindo o nível organizacional acima daquele que está a ser abordado. Assim, o escalão superior do CD Coimbra é a Direção Nacional da PSP, e desta o Ministério da Administração Interna.

³ Espaço Schengen – o designado Espaço Schengen deriva do Acordo de Schengen, que é uma convenção entre países europeus sobre uma política de abertura das fronteiras e livre circulação de pessoas entre os países signatários. Atualmente é constituído por 25 países: todos os integrantes da União Europeia (exceto Bulgária, Chipre, Croácia, Irlanda, Reino Unido e Roménia) e três países que não são membros da UE (Islândia, Noruega e Suíça).

Uma das condições prévias mais importantes é o clima organizacional existente, conforme estudos que “realçam a importância de políticas e procedimentos organizacionais flexíveis e um clima organizacional positivo na promoção da preparação” (Weiner, 2009, p. 4) das organizações para a mudança, clima organizacional que poderá potenciar a mudança ou contribuir para uma resistência à mesma.

Dado este contexto, este estudo visa descrever o clima organizacional atualmente existente no Comando Distrital de Coimbra (CD Coimbra), e verificar se o mesmo potencia ou constrange a mudança. Pretendendo a gestão de topo da PSP implementar mudanças organizacionais nos comandos de polícia, nomeadamente no que se refere à implementação de uma filosofia de gestão baseada na gestão da qualidade total⁴ (GTQ), de acordo com a NEP *N.º ASDDN-GEP-01-01*, bem como nos processos de trabalho, face à redução do efetivo policial, mas aumento das solicitações da sociedade, considera-se fundamental estudar o clima organizacional do CD Coimbra. A identificação do clima organizacional do CD Coimbra permitirá então implementar, caso se considerem necessárias, as “mudanças específicas nas políticas, práticas, procedimentos e rotinas do dia a dia da organização” (Schneider, Brief e Guzzo, 1996:2), que permitam a criação de um clima organizacional que seja suscetível de contribuir para o atingir das mudanças a implementar.

2. Antecedentes

a. Clima organizacional

O clima organizacional é um conceito que tem sido estudado desde os anos 40 do século XX, tendo por base uma analogia com o clima meteorológico e a sua influência na atitude das pessoas no dia-a-dia. Sendo aplicado aos mais diversos

⁴ Gestão da Qualidade Total (GTQ) – tradução da expressão Total Quality Management, ou TQM. A GQT foi criado por Deming, tendo também os contributos de Juran e Crosby para o seu desenvolvimento, e visa guiar as organizações para a melhoria da qualidade. A melhoria da qualidade verifica-se quando as organizações conseguem implementar com sucesso os 14 princípios definidos por Deming: Criar constância de propósito, Adoptar a nova filosofia, Acabar com a dependência em relação à inspeção, Minimizar o custo total, Melhorar o sistema, Instituir a formação, Adoptar e instituir a liderança, Acabar com o medo, Eliminar as barreiras entre os departamentos, Eliminar slogans, exortações e metas, Eliminar as quotas de trabalho, Promover o orgulho pelo trabalho, Auto-melhoria e A transformação é tarefa de todos (Saraiva, 2012).

contextos (industrial, familiar, escolar, serviços, etc.), tem-se procurado a sua ligação com numerosas variáveis organizacionais (desempenho, eficácia, eficiência, produtividade, satisfação, motivação, etc.), quer enquanto variável independente quer enquanto variável dependente (Neves, 2000), considerando que “o todo obtido pelas percepções individuais dos trabalhadores representa mais do que a simples soma dos seus elementos” (Ferreira e Martinez, 2015, p. 91).

O clima organizacional é por vezes confundido com cultura organizacional, pelo que de seguida se analisará as suas diferenças, mas também como neste estudo se considera a sua ligação.

(1) Clima organizacional e cultura organizacional

O clima organizacional e a cultura organizacional são dois conceitos distintos mas que se podem considerar amalgamados (Neves, 2000), pois como referem Alvesson e Berg uma “considerável proporção do que é correntemente considerado como cultura organizacional poderia beneficiar sendo antes caracterizada como clima organizacional” (apud Iljins & al, 2015:945).

Para Chiavenato (2006:100) a cultura organizacional “é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização.”

A aceitação de que a cultura tem diversos constituintes pela maioria dos investigadores, levou alguns a considerar a cultura como uma “cebola” com as suas diversas camadas. Assim, para Neves (2000), a cultura será constituída por seis camadas: 1) a camada mais profunda, a essência, é constituída pelos pressupostos básicos ou sistema de significados (Bom/Mau; Bonito/Feio; Normal/Anormal), e que se situa a um nível inconsciente; 2) a camada seguinte corresponde aos valores, crenças e ideologias, e fornecem as razões do comportamento das pessoas pois situa-se a um nível de grande consciência e racionalidade; 3) a terceira camada respeita aos padrões e normas de comportamento, correspondendo aos diferentes atos que são executados diariamente e cuja eficácia é considerada garantida e permite a socialização das pessoas; 4) a quarta camada corresponde ao que se pode designar de simbolismo organizacional, incluindo-se aqui tudo o que é estrutura física e

material mas também não material, como linguagem e terminologia técnica, etc., e que comunica informação sobre o funcionamento organizacional; 5) e 6) as camadas mais periféricas representarão a ideia de clima organizacional, a percepção descritiva, em que na quinta camada teremos os atributos individuais ou campo psicológico de um indivíduo e a sexta abarca os atributos organizacionais que estão na origem do clima organizacional.

Tendo em conta esta interligação entre cultura organizacional e clima organizacional, a conceptualização e definição de clima organizacional torna-se mais fácil.

(2) Conceptualização e definição de clima organizacional

Os desenvolvimentos iniciais dos estudos sobre clima organizacional provocaram bastante discórdia entre os investigadores, pois uns falavam “de percepções, outros de descrições, de características organizacionais, de representações ou ainda de comportamentos, atitudes, sentimentos.” (Calado & Sousa, 1993:201). Atualmente os estudos têm conduzido a que se considerem como principais determinantes do clima organizacional “as características organizacionais, as percepções individuais de tais características e as interações que ocorrem entre contexto e pessoa” (Neves, 2000, p. 59).

Esses estudos podem agrupar-se em quatro “perspetivas separáveis, apesar de não mutuamente exclusivas: a organizacional, a psicológica, a psicossocial e a cultural” (Neves, 2000, p. 59). A perspetiva organizacional identifica clima com manifestação das características organizacionais objetivas, existindo independentemente dos indivíduos. A perspetiva psicológica, pelo contrário e tendo em conta a evidência empírica da existência de diferentes climas na mesma organização, considera o indivíduo como origem do clima, fruto da interpretação que faz da sua situação de trabalho e das interações com os restantes trabalhadores. “Para a perspetiva psicossocial, o clima é uma representação abstrata que é criada pela interação dos indivíduos no espaço organizacional, na base da partilha do acordo percetivo.” (Neves, 2000, p. 61). A perspetiva cultural defende que o clima é criado pelas interações entre os indivíduos sendo estas reguladas pelos preexistentes e por vezes inconscientes significados culturais.

Para o presente estudo consideramos como clima organizacional a “expressão das percepções descritivas dos fenómenos organizacionais” (Neves,

2000, p. 236), relacionando-se quer com os atributos organizacionais quer com os atributos individuais.

(3) Clima organizacional geral e específico

Da existência de quatro grandes perspetivas de estudo sobre o clima organizacional, fácil é de constatar que se considera existir uma característica própria do conceito: a sua multidimensionalidade e o seu carácter temporário (Menezes e Gomes, 2010). Esta multidimensionalidade e carácter temporário levou Schneider (1975) a considerar que o foco do estudo devia ser o critério de interesse, relacionado com o clima, pelo que o estudo devia ser de tipo específico “clima para algo” (Schneider, 1975, p. 472), com a constituição da dimensionalidade do construto a estar diretamente dependente do objeto de estudo (Menezes e Gomes, 2010). Assim, para além do estudo do clima organizacional global, existem estudos de clima, enquanto perceções, sobre a justiça, sobre a prestação de serviço, a criatividade, a inovação, etc, a nível organizacional, mas que têm um valor explicativo limitado ao foco específico de “clima para algo” e num contexto particular (Koritzinsky, 2015).

O clima organizacional global, por outro lado, é uma avaliação mais alargada do clima nas organizações, e pode ser avaliado em diferentes organizações e culturas, podendo ser objeto de comparação.

No caso do presente estudo, optou-se por uma avaliação do clima organizacional global do CD Coimbra, utilizando-se um questionário validado para diferentes países da Europa, e que será apresentado adiante.

(4) Medição do clima organizacional

O clima organizacional tem sido medido especialmente por se considerar que está diretamente relacionado com uma variedade considerável de resultados quer a nível organizacional, de grupo e individual (Patterson & al., 2005). Assim, e nomeadamente ao nível das forças de segurança, têm sido efetuados estudos procurando verificar a ligação entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho (Santos Junior & al, 2008; Rivera, 2015), e o clima organizacional e motivação (Miranda, 2012).

Atendendo às diferentes determinantes e perspetivas sobre o clima organizacional, que implicam a existência de dezenas de dimensões, “o seu

estudo reclama mais o recurso aos métodos quantitativos do que o estudo da cultura que se processa mais em profundidade (Bilhim, 1996, p. 178). Estes métodos quantitativos remetem para questionários que possam medir o clima organizacional. Face à dificuldade na validação dos diferentes questionários existentes, que mediam as dimensões do clima organizacional conforme as necessidades do investigador, alguns investigadores (Neves, 2000; Patterson & al., 2005), propuseram questionários que visavam serem válidos para diferentes países e diferentes tipos de organizações, baseados no modelo teórico dos valores contrastantes (“competing values”).

(5) O Modelo dos Valores Contrastantes (“competing values”)

O Modelo dos Valores Contrastantes (adiante designado por MVC) foi desenvolvido por Quinn e colegas numa série de artigos (Patterson & al., 2005), e pretendia explicar os diferentes valores presentes numa organização e como se relacionavam. O modelo inicial comportava três dimensões: o foco organizacional (interno ou externo), a estrutura hierárquica⁵ (flexibilidade ou controlo) e meios-fins (relacionada com os conflitos inerentes aos problemas de prioridade/processo) (Neves, 2000). Atualmente esta última dimensão já não é incluída nas versões mais recentes do MVC (Koritzinsky, 2015).

A primeira dimensão, o foco organizacional, vai do foco interno nos trabalhadores, que tem a sua ênfase no desenvolvimento e bem-estar dos trabalhadores e na manutenção da estabilidade e cooperação no ambiente de trabalho, até ao foco externo, ou seja, na própria organização (Koritzinsky, 2015), sendo então o objetivo organizacional desenvolver atividades que possibilitem crescer e adquirir recursos (Neves, 2000, p. 93).

A segunda dimensão, a estrutura hierárquica, varia entre a flexibilidade e o controlo. “Neste par de valores contrastantes o controlo enfatiza a necessidade de hierarquia e de controlo entre funções, enquanto a flexibilidade acentua a importância da iniciativa individual, da rapidez e adaptabilidade organizacional” (Neves, 2000, p. 93).

Os quatro quadrantes criados pelas duas dimensões referidas, “descrevem quatro grandes domínios de resultados valorizados e ideologias gestionárias

⁵ Entende-se por estrutura hierárquica as componentes orgânicas (postos e funções) e respetivas relações de subordinação definidas no organograma e nos regulamentos internos da organização.

sobre os meios através dos quais esses resultados podem ser obtidos” (Patterson & al, 2005, p. 384). Essas ideologias, ou modelos teóricos subjacentes a cada quadrante são o modelo das relações humanas, o modelo do sistema aberto, o modelo dos processos internos e o modelo dos objetivos racionais (ver Figura 1).

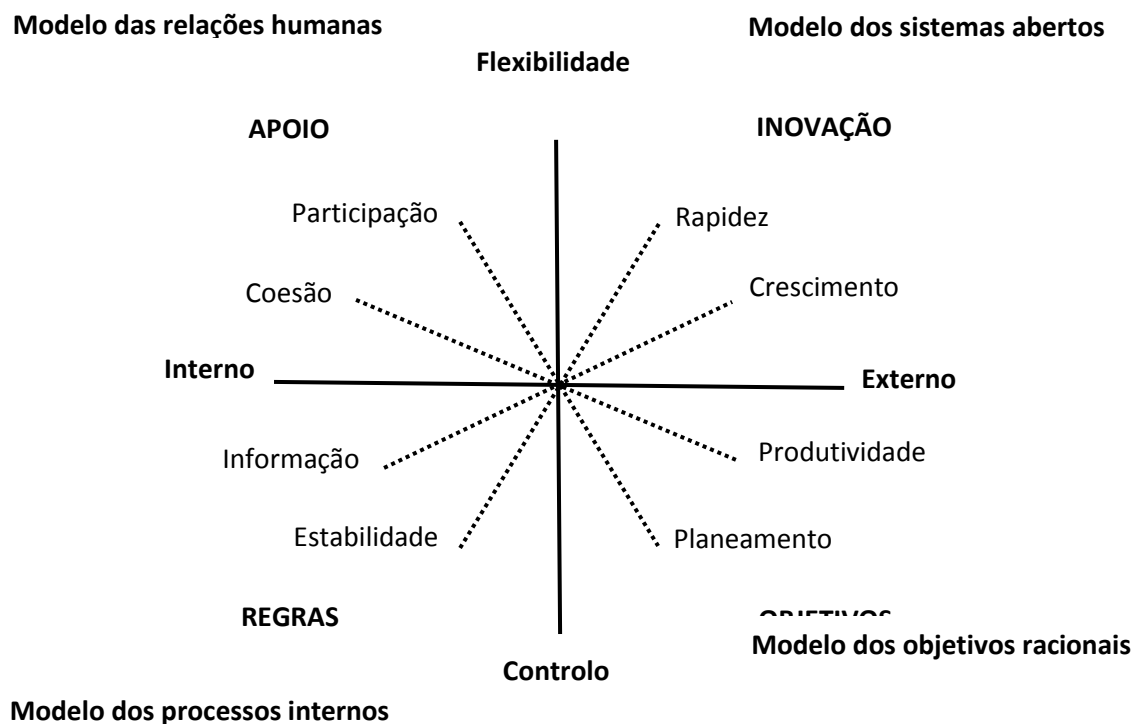


Figura 1 - Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores
(Fonte: Neves, 2000, p. 94)

O modelo das relações humanas (foco interno e flexibilidade relativamente ao ambiente externo) “ênfatiza a motivação das pessoas e a descentralização das decisões” (Neves, 2000, p. 93). O trabalho em equipa, a coesão da mesma, bem como o desenvolvimento, envolvimento, comprometimento e participação dos trabalhadores, são vistos como o melhor meio de lidar com o ambiente externo (Koritzinsky, 2015).

O modelo do sistema aberto (foco externo e relações flexíveis com o ambiente externo), ênfatiza a adaptação ao ambiente externo, pelo que a “flexibilidade e prontidão para a mudança são percebidos como modos importantes para obter crescimento, adquirir recursos e apoio externo” (Koritzinsky, 2015:9).

O modelo dos processos internos (com foco interno e controlo apertado dentro da organização), visa a integração e controlo dos trabalhadores na cultura da organização, “valorizando-se a gestão da informação e a comunicação como meios importantes para atingir a estabilidade e o controlo organizacionais” (Koritzinsky, 2015, p. 10), bem como uma utilização económica, eficaz e eficiente dos recursos (Patterson & al, 2005).

Finalmente, para o modelo dos objetivos racionais (foco externo mas com controlo apertado dentro da organização), “o fundamental é o alcance dos objetivos definidos” (Neves, 2008:93), pelo que o mais importante é definir os objetivos a atingir e planear como os atingir com vista a obter “a produtividade e eficiência” (Koritzinsky, 2015, p. 10).

“Da análise desta estrutura conclui-se que a tensão entre o valor da flexibilidade e o valor do controlo, entre a importância da ênfase interna e a importância das prioridades externas, entre a ênfase nos resultados (fins) e a ênfase nos processos (meios), é algo que está permanentemente presente no modo de funcionar do dia a dia de uma qualquer organização.” (Neves, 2000, p. 94)

Refere ainda Neves (2000, p. 94) que “Da justaposição das dimensões anteriormente referidas, emergem quatro tipos de cultura”, e que para este trabalho e face à ligação entre cultura e clima consideraremos também como clima: cultura/clima de apoio, cultura/clima de inovação, cultura/clima de regras e cultura/clima de objetivos.

(6) Um modelo de clima organizacional

Com base no Modelo dos Valores Contrastantes, o clima organizacional refletirá a “competição” entre os valores presentes em cada uma das culturas subjacentes a cada um dos quadrantes.

No quadrante do modelo das relações humanas, que tem subjacente uma cultura de apoio, estarão refletidas as dimensões de bem-estar, autonomia e participação dos trabalhadores, comunicação e formação dos trabalhadores (Patterson & al, 2005). A liderança tende a estimular a participação, a confiança e o sentimento de pertença como fatores de motivação dos trabalhadores, considerando-se como eficaz face ao desenvolvimento do potencial humano e do envolvimento das pessoas (Neves, 2000).

No quadrante do modelo dos sistemas abertos, a cultura de inovação subjacente manifestar-se-á através das dimensões de flexibilidade, enquanto orientação para a mudança; inovação, enquanto encorajamento para novas ideias e novas abordagens; foco no exterior, nomeadamente nas necessidades dos clientes; e reflexividade, que remete para a revisão e reflexão sobre objetivos, estratégias e processos de trabalho para os adaptar ao ambiente externo (Patterson & al., 2005). Para Neves (2000, p. 95) “Na base da motivação estão o desafio e iniciativa individual, a possibilidade de inovar, a variedade de tarefas e o crescimento em termos do ser. A liderança apropriada legitima-se na capacidade de correr riscos, de fazer crescer a organização e de ter uma visão estratégica. A eficácia mede-se pela quota de mercado e pelo crescimento em volume de negócios.”

No quadrante do modelo dos processos internos, cuja ênfase é na estabilidade e onde os possíveis efeitos da incerteza externa são ignorados ou minimizados, a subjacente cultura de regras manifestar-se-á em termos de clima em duas dimensões: formalização, relacionada com as regras formais e procedimentos; e a tradição, enquanto valorização dos modos de fazer as coisas (Patterson & al., 2005). “O que constitui fator de motivação é a segurança, a ordem, as regras e normas de funcionamento parametrizadoras do funcionamento organizacional. A liderança tende a ser conservadora no sentido de garantir o controlo e de assegurar a estabilidade e segurança, características que funcionam como critério de eficácia.” (Neves, 2008, p. 95)

No quadrante correspondente ao modelo dos objetivos racionais, a ênfase principal é a perseguição e atingimento de objetivos bem definidos, o que nos remete para normas e valores associados a produtividade, eficiência, atingimento de objetivos e análise de desempenho, e consequentemente uma cultura de objetivos, as dimensões do clima a considerar serão a claridade dos objetivos organizacionais, o esforço despendido, a eficiência do trabalho, a qualidade do trabalho, a pressão para produzir e a avaliação e análise do desempenho (Patterson & al., 2005). A motivação será obtida através da “capacidade de competir e de alcançar os objetivos predeterminados. A liderança tende a ser orientada para a tarefa e alcance dos objetivos e a eficácia assenta na produtividade conseguida com base no planeamento e na eficiência do funcionamento.” (Neves, 2000, p. 95).

Claro que nenhuma organização se deve caracterizar apenas num dos quadrantes, mas sim pelas combinações de todos eles, sendo uns mais dominantes do que outros, o que permite diferenciar as organizações em termos de cultura subjacente. Claro que “quanto maior for o número de elementos que cada quadrante revelar num diagnóstico organizacional, mais forte e intensa é a cultura” (Neves, 2000, p. 122), situação que é necessário ter em conta pois, quando um dos quadrantes for excessivamente enfatizado em relação aos outros a organização pode tornar-se disfuncional (o enfoque nas pessoas pode fazer esquecer a obtenção dos objetivos, bem como a excessiva rigidez provocada pelas regras pode impedir uma adaptação atempada a exigências do ambiente externo).

(7) O questionário FOCUS

Com vista a operacionalizar a investigação sobre clima e cultura organizacionais, e tendo por base o modelo dos valores contrastantes, um conjunto de investigadores internacionais, nos quais se inclui Neves (2000), criou o questionário FOCUS (First Organizational Culture Unified Search).

O questionário contém duas partes: uma descritiva, que é “composta por 40 afirmações sobre aspetos da vida das organizações, quer na vertente interna, quer externa” (Neves, 2000, p. 145) e que visa obter as percepções dos trabalhadores sobre essas afirmações, correspondendo assim ao clima organizacional; “outra avaliativa e que é constituída por 35 quesitos que referenciam normas, valores e pressupostos básicos, igualmente relacionados com as vertentes interna e externa da organização” (Neves, 2000, p. 145), correspondendo assim a uma avaliação da cultura da organização. Cada uma das partes contém perguntas relativas às quatro orientações do modelo dos valores contrastantes, que são avaliados numa escala unidimensional de tipo Likert. A amplitude da resposta varia entre seis posições qualitativas, com o seguinte significado: 1. *ninguém/nunca*; 2. *poucos/raramente*; 3. *Alguns/por vezes*; 4. *muitos/com frequência*; 5. *quase todos/quase sempre* e 6. *todos/sempre*. O uso da escala Likert prendeu-se com a possibilidade de tornar possível medidas independentes de cada quadrante e com a possibilidade de captar mais realisticamente os quadrantes e respetivas relações.

O questionário contém também algumas questões adicionais de carácter informativo, relativas a dados de natureza individual e de natureza organizacional.

b. Mudança organizacional

A mudança é uma característica inata à própria existência do Universo, sendo célebre na literatura portuguesa o soneto de Camões em que diz que “Todo o mundo é composto de mudança, tomando sempre novas qualidades”.

Como tal, também as organizações estão sujeitas à mudança, e quanto mais preparadas estiverem para a mudança, mais fácil ela se tornará. A mudança é um processo mais ou menos demorado, sendo fundamental para o seu sucesso o seu planeamento e o envolvimento/comprometimento dos trabalhadores. As organizações não mudam se os seus trabalhadores não mudarem os seus comportamentos e atitudes, pelo que a mudança deve começar por “mudar” o clima/cultura organizacional em que vivem os seus trabalhadores se este não for compatível com a mudança organizacional pretendida.

(1) Tipos de mudança

A mudança está ligada essencialmente ao fenómeno tempo e pode ter uma origem exterior ou interior à própria organização. Exemplos de origens exteriores são novas leis, novos concorrentes ou novos produtos que podem afetar o modo de funcionamento da organização. Já a mudança com origem interna à organização está normalmente associada à implementação de nova tecnologia, novos processos, e até de nova liderança.

A mudança a implementar pode ser de tipo estratégico ou operacional, e apesar de visarem “públicos” diferentes, externo e interno respectivamente, são ambas extremamente importantes para a organização (Bilhim, 1996), pois cada vez mais as organizações “serão forçadas a reduzir custos, a melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços, identificar novas oportunidades de crescimento, e aumentarem a produtividade (Kotter, 1996, p. 2).

A mudança de tipo estratégico é uma mudança profunda e implica uma rutura com os padrões existentes de alinhamento da organização com o ambiente externo. Este tipo de mudança implica alterações no conteúdo da estratégia da organização no que diz respeito à sua razão de ser, alocação de recursos, vantagens competitivas e sinergias (Rajagopalan e Spreitzer, 1996). Este tipo de

mudança está muitas vezes associado à mudança da equipa que compõe a gestão de topo (Wiersema e Bantel, 1992).

A mudança de tipo operacional é uma mudança mais incremental, sendo também designada como mudança contínua ou de segunda ordem, pois os seus efeitos não são sentidos com a mesma intensidade que a mudança de tipo estratégico. A mudança operacional ou incremental está essencialmente relacionada com alterações nos sistemas, procedimentos, estruturas ou tecnologias, que têm efeitos de curto prazo nas organizações onde são empreendidas mas cujo impacto é de grande importância para o sucesso da organização (Weick e Quinn, 1999), considerando Orlikowski (apud Mangorrinha, 2012, p. 5), que os ajustamentos que as organizações efetuam no dia-a-dia com o objetivo de continuidade são a essência da mudança organizacional.

(2) Disponibilidade para a mudança

Considerando que a mudança consome muito tempo e recursos, ela terá tanto mais probabilidade de ser bem-sucedida quanto a capacidade da organização em intervir nos subsistemas organizacionais de forma concertada e congruente, minimizando os riscos de a intervenção organizacional sofrer *inputs* contraditórios, levando a que se produzam alterações significativas no comportamento individual dos trabalhadores (Ferreira e Martinez, 2015), ou seja, quanto mais planeada e comunicada for a mudança e os seus objetivos menos resistência à mudança haverá por parte dos trabalhadores.

Diversos estudos encontraram uma relação entre cultura e disponibilidade para a mudança. Jones, Jimmieson e Griffiths (2005) constataram que os trabalhadores que percecionavam uma cultura mais de apoio e de suporte reportavam níveis mais elevados de disponibilidade para a mudança. Também Haffar e Ghoneim (2014) verificaram que os trabalhadores que se identificavam mais com os quadrantes dos modelos de relações humanas e de sistemas abertos tinham níveis de disponibilidade para a mudança superiores aos trabalhadores que se identificavam com os outros dois quadrantes. Atendendo às dimensões de clima organizacional consideradas para o modelo de sistemas abertos, Patterson et al (2005), consideram que este apresenta uma predisposição para a mudança superior aos restantes, pois está direcionado para adaptação às necessidades e/ou exigências do ambiente externo. É assim

importante que se verifique um clima organizacional que potencie a mudança e não que que potencie a resistência à mudança.

3. Formulação do problema de pesquisa

a. Formulação do problema

A mudança organizacional é considerada, frequentemente, um dos problemas centrais da gestão. Nomeadamente nas organizações públicas, as exigências da Nova Gestão Pública têm provocado mudanças que aparentemente são objeto de grande resistência à mudança, face à cultura pré-existente. As mudanças têm sido implementadas normalmente sem um diagnóstico prévio da existência de condições propícias à sua implementação. Um dos diagnósticos que é possível realizar é a da avaliação/determinação do clima organizacional existente, nomeadamente com base no modelo dos valores contrastantes, pois permite logo à partida verificar se o clima organizacional é ou não positivo, o que dá de imediato uma noção das eventuais resistências à implementação de mudanças, bem como permite confirmar se as percepções dos trabalhadores estão de acordo com os valores que a gestão de topo defende e que pretende implementar com as mudanças.

O problema que este trabalho visa abordar é assim saber se o clima organizacional do CD Coimbra, face às mudanças que nele têm sido implementadas, é o mais propício à implementação de futuras mudanças, como são as da gestão com base na gestão da qualidade total e da mudança de processos, face à redução de efetivos mas aumento das solicitações da sociedade e do escalão superior.

b. Objetivo do estudo

O objetivo deste trabalho é refletir sobre o clima organizacional enquanto “radiografia” da perceção que os trabalhadores do CD Coimbra têm do mesmo, e identificar o clima organizacional existente no CD Coimbra, nomeadamente se é percebido como positivo, negativo ou neutro, e quais os quadrantes, face ao modelo dos valores contrastantes, que mais sobressaem nessa “radiografia”. Os dados obtidos permitirão à gestão de topo tomar as medidas que considerar adequadas para que o clima organizacional se alinhe com os seus objetivos

estratégicos, pois mudar o clima é importante para mudar o que os trabalhadores acreditam serem os valores da organização (Schneider, Brief e Guzzo, 1996). Também permitirão à gestão de topo determinar/propor a realização de estudos mais aprofundados sobre o clima organizacional, eventualmente a nível individual ou grupal, ou sobre outros conceitos que influenciem o clima organizacional, como a liderança, a comunicação, a formação, a satisfação, a motivação, a autonomia na realização do trabalho e outras práticas de gestão de recursos humanos.

Mais especificamente, com este estudo pretende-se verificar se o clima organizacional do CD Coimbra está de acordo com os estudos sobre disponibilidade para a mudança, que referem que climas organizacionais mais ancorados no modelo dos sistemas abertos e no modelo de relações humanas são potenciadores do êxito da mudança, enquanto que os climas organizacionais ancorados no modelo de regras e no modelo dos objetivos racionais implicam maior resistência à mudança.

As questões a que se pretende dar resposta são assim:

Questão 1: É o clima organizacional percepcionado pelo conjunto dos trabalhadores do CD Coimbra como positivo?

Questão 2: O Clima organizacional existente no CD Coimbra potencia positivamente a mudança?

CAPÍTULO II – MÉTODO

1. Tipo de pesquisa

Para a realização deste trabalho foi escolhida a abordagem da pesquisa quantitativa (Silveira e Córdova, 2009). A escolha recaiu sobre a pesquisa quantitativa pois esta permite obter dados quantificados, que poderão ser analisados de modo a serem comparados quer com o previsto em modelos teóricos, quer, no caso em concreto, para comparação posterior com uma recolha de dados que venha a ocorrer no futuro.

Quanto à sua natureza é uma pesquisa aplicada, pois visa obter informações que permitam uma intervenção na realidade do CD Coimbra se tal for considerado necessário.

Em termos de objetivo, este trabalho é uma pesquisa descritiva, pois visa descrever o clima organizacional no CD Coimbra, tal como é percecionado atualmente pelos seus trabalhadores.

No que diz respeito ao procedimento, este trabalho consiste numa pesquisa com recurso a questionário, visando obter informações sobre as perceções de um determinado grupo de pessoas, como é o caso dos trabalhadores do CD Coimbra.

2. População e Amostra

A população objeto de estudo era constituída pelos 506 trabalhadores do CD Coimbra. No entanto, atendendo a que no período de recolha de dados, 106 desses trabalhadores estiveram ausentes por diferentes motivos, nomeadamente doença e férias, o questionário só foi aplicado a 400 trabalhadores.

Para que a amostra fosse representativa da população era necessário que a sua dimensão estivesse de acordo com a dimensão da população. Huot (apud Aires, 2016), sugere uma tabela que permite verificar a representatividade de uma amostra face à população que pretende representar. No caso deste trabalho, para um universo de 506 trabalhadores, a amostra deveria ser composta por um mínimo de 226 respostas.

Foram assim disponibilizados 400 questionários tendo sido recebidas 294 respostas, o que corresponde a 73,5% dos questionários disponibilizados e 58% da população total, pelo que é considerada uma amostra significativa. Das respostas recebidas foram eliminados 14 questionários, nomeadamente por

ausência de resposta a mais de 10% dos quesitos, pelo que foram considerados para efeitos estatísticos 280 questionários, correspondendo a 70% da população respondente e 55,3% do total da população em estudo.

3. Hipóteses

Os dados a serem obtidos corresponderão às percepções dos trabalhadores do CD Coimbra sobre o clima organizacional atualmente existente, permitindo descrever o mesmo, quer de uma forma global quer de uma forma mais detalhada, nesta tendo em conta as características socioprofissionais dos trabalhadores.

Os dados a obter permitirão responder às seguintes hipóteses gerais e específicas:

Hipóteses gerais:

H1 – O clima organizacional é percepcionado pelo conjunto dos trabalhadores do CD Coimbra como positivo

H2 – No clima organizacional do CD Coimbra predominam o modelo das relações humanas e dos sistemas abertos, pelo que promove a disponibilidade para a mudança.

Hipóteses específicas:

Derivadas de H1:

H1a – Os trabalhadores da carreira de oficial percecionam o clima organizacional do CD Coimbra como positivo

H1b – Os trabalhadores da carreira de chefe percecionam o clima organizacional do CD Coimbra como positivo

H1c – Os trabalhadores da carreira de agente percecionam o clima organizacional do CD Coimbra como positivo

H1d – Os trabalhadores do serviço administrativo percecionam o clima organizacional do CD Coimbra como positivo

H1e – Os trabalhadores do serviço operacional percecionam o clima organizacional do CD Coimbra como positivo

H1f – Os trabalhadores com menos de 20 anos de antiguidade percecionam o clima organizacional do CD Coimbra como positivo

H1g – Os trabalhadores com mais de 20 anos de antiguidade percecionam o clima organizacional do CD Coimbra como negativo

Derivadas de H2

H2a – Na perceção dos trabalhadores da carreira de oficial predomina o modelo dos sistemas abertos

H2b – Na perceção dos trabalhadores da carreira de chefe predomina o modelo das relações humanas

H2c – Na perceção dos trabalhadores da carreira de agente predomina o modelo dos sistemas abertos

H2d - Na perceção dos trabalhadores das carreiras não policiais predomina o modelo das relações humanas

H2e – Na perceção dos trabalhadores do serviço administrativo predomina o modelo das relações humanas

H2f – Na perceção dos trabalhadores do serviço operacional predomina o modelo dos sistemas abertos

4. Técnica de recolha de dados

Para a recolha de dados foi utilizada a técnica de aplicação de um questionário, como forma de recolher dados quantitativos que permitissem confirmar ou informar as hipóteses relacionadas com o problema em estudo.

O meio utilizado foi a primeira parte do questionário FOCUS, já referido anteriormente, que foi aplicado aos trabalhadores do CD Coimbra que estavam em funções no período em que decorreu a sua aplicação, após obtenção das respetivas autorizações (Apêndices A e B).

As adaptações do questionário foram mínimas, verificando-se essencialmente nas questões adicionais sobre os dados de natureza individual e profissional (Apêndice C). Foi ainda considerado, atendendo à existência de 6 níveis na escala tipo Likert, que os níveis 1 e 2 correspondiam a um clima negativo, 3 e 4 a um clima neutro, e 5 e 6 a um clima positivo.

Não obstante a organização do CD Coimbra comportar esquadras e núcleos, situados quer na cidade de Coimbra quer na cidade da Figueira da Foz, o questionário foi utilizado tendo como referência o nível organizacional “CD Coimbra”, tendo-se procurado evitar qualquer resposta a nível grupal ou

individual, sem prejuízo da associação das respostas mediante as diferentes variáveis caracterizadoras da amostra.

A aplicação do questionário decorreu no período compreendido entre 20 de setembro e 04 de outubro de 2017. O questionário foi inicialmente aplicado aos responsáveis das diferentes esquadras/núcleos do CD Coimbra, tendo sido depois solicitado aos mesmos a sua aplicação aos trabalhadores existentes em cada esquadra/núcleo. Apesar de inicialmente se ter considerado a possibilidade de disponibilizar o inquérito por via eletrónica, a limitação de tempo para aguardar por respostas e a fraca adesão a esse tipo de questionários levou a que o mesmo fosse disponibilizado em formato papel.

5. Aspetos éticos

Não sendo considerada a aplicação do questionário como uma pesquisa em seres humanos, não foi solicitada uma autorização expressa de consentimento em participar na pesquisa aos respondentes. No entanto, foram informados de que podiam optar por responder ou não ao questionário, bem como foi assegurado o anonimato dos respondentes. Não foi recolhida qualquer informação pessoal no questionário ou posteriormente, e os questionários foram arquivados de forma segura no arquivo do CD Coimbra.

Não foram antecipados efeitos negativos nos participantes na pesquisa.

6. Análise dos dados

Para a análise dos dados recolhidos, e após codificação das diferentes variáveis e possíveis respostas (Apêndice D), estes foram registados num ficheiro Excel (Apêndice E). De seguida foi o mesmo introduzido no programa IBM SPSS 22.0, de onde foram extraídos os dados estatísticos (Apêndice F).

Os dados estatísticos obtidos foram analisados a nível descritivo, recorrendo-se a tabelas de frequências e a medidas de localização, mais concretamente, a média.

Para o cálculo do valor correspondente a um clima organizacional percecionado como positivo, neutro ou negativo, para a globalidade dos trabalhadores, somou-se o total de todas as respostas e calculou-se a respetiva média, arredondando-se para o valor inteiro mais próximo de acordo com as

regras de arredondamento de números não inteiros. Para o cálculo do valor que permitisse avaliar cada uma das hipóteses derivadas de H1, somou-se o total das respostas pertinentes para a hipótese derivada em estudo, e calculou-se a respectiva média. O valor inteiro foi obtido procedendo-se como para o valor global.

Para o cálculo do modelo teórico predominante no clima organizacional, modelo das relações humanas (Apoio), modelo dos sistemas abertos (Inovação), modelo dos processos internos (Regras) e modelo dos objetivos racionais (Objetivos), foi utilizado o método das frequências de resposta, tendo-se calculado a média, a mediana, valor máximo e mínimo, optando-se pela média como medida de localização, como já referido.

CAPÍTULO III – RESULTADOS

Dos 400 questionários disponibilizados foram recebidos 294, pelo que se considera que a amostra é representativa da população em estudo (os 506 trabalhadores do CD Coimbra).

A distribuição dos respondentes de acordo com as características sócio-profissionais é apresentada no Quadro 1, salientando-se a representatividade dos respondentes face ao total de trabalhadores do CD Coimbra.

Verifica-se que a grande maioria dos respondentes são do sexo masculino, correspondendo a 93,9% da amostra, o que indicia que o número de trabalhadores do sexo feminino no CD Coimbra está bastante longe dos números apresentados pelos países anglo-saxónicos e até africanos (Prenzler e Sinclair, 2013), dos países do centro/sul da Europa conforme dados do estudo realizado pelo Institut de Seguretat Pública de Catalunya (2012), e até ligeiramente inferior ao valor da própria PSP, conforme consta do Balanço Social da PSP de 2016.

A maioria dos respondentes (217 – 77,5%) tem mais de 46 anos de idade, o que indicia um comando envelhecido, e que está de acordo com o facto de 234 respondentes (87,2%) terem mais de 20 anos de antiguidade na PSP, ou seja, têm passado (quase) toda a sua carreira ativa ao serviço da PSP.

Em termos de serviço cerca de 71,4% efetuam serviço operacional e os restantes serviço administrativo.

No que se refere às carreiras dos respondentes, a carreira de Agente⁶ é, naturalmente, a mais representada, com 220 respondentes (78,6%), seguindo-se a de Chefe⁷ com 35 (12,5%). A carreira de Oficial⁸ está representada por 13 respondentes (4,6%), e as carreiras de trabalhadores com funções não policiais⁹ está representada por 9 respondentes (3,9%).

⁶ A carreira de Agente envolve os postos de Agente Principal e Agente

⁷ A carreira de Chefe envolve os postos de Chefe Principal e Chefe

⁸ A carreira de Oficial envolve os postos de Superintendente-Chefe, Superintendente, Intendente, Subintendente, Comissário e Subcomissário

⁹ Carreiras que compreendem a carreira de Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional. Neste estudo foram agrupadas não só pelo reduzido número de trabalhadores existentes em cada uma, mas também porque na PSP culturalmente há uma “divisão” entre os policiais e os não policiais.

Características	(506)	%	N (280)	%
Sexo				
Feminino	35	6,9	16	5,7
Masculino	471	93,1	263	93,9
Sem resposta			1	0,4
Idade				
Menos de 25 anos	0	0	0	0,0
De 26 a 35 anos	13	2,6	5	1,8
De 36 a 45 anos	104	20,6	55	19,6
De 46 a 55 anos	252	49,8	149	53,2
Mais de 55 anos	137	27,1	68	24,3
Sem resposta			3	1,1
Habilitações Literárias				
Até ao 9º ano	253	50	75	26,8
10º ao 12º ano	225	44,5	189	67,5
Licenciatura	24	4,7	11	3,9
Mestrado/Doutoramento	4	0,8	4	1,4
Sem resposta			1	0,4
Posto / Carreira				
Superintendente-Chefe/Superintendente	0	0,0	0	0,0
Intendente/Subintendente	3	0,6	2	0,7
Comissário/Subcomissário	13	2,6	11	3,9
Chefe Principal/Chefe	54	10,7	35	12,5
Agente Principal/Agente	416	82,2	220	78,6
Técnico Superior	4	0,8	2	0,7
Assistente técnico	13	2,6	7	2,5
Assistente operacional	3	0,6	0	0,0
Sem resposta			3	1,1
Tipo de serviço				
Administrativo	153	30,2	63	22,5
Operacional	353	71,7	200	71,4
Sem resposta			17	6,1
Antiguidade				
Até 1 ano	0	0	0	0,0
Mais de 1 e até 5 anos	5	1	1	0,4
Mais de 5 e até 10 anos	5	1	4	1,4
Mais de 10 e até 15 anos	14	2,8	5	1,8
Mais de 15 e até 20 anos	51	10,1	23	8,2
Mais de 20 e até 25 anos	74	14,6	51	18,2
Mais de 25 e até 30 anos	168	33,2	100	35,8
Mais de 30 e até 35 anos	162	32	74	26,4
Mais de 35 anos	27	5,3	19	6,8
Sem resposta			3	1,1

Quadro 1 - Caracterização dos trabalhadores do CD Coimbra e dos respondentes
Fonte: Elaboração própria

1. Classificação do clima organizacional

As respostas obtidas permitiram determinar se o clima organizacional no CD Coimbra era percecionado globalmente como positivo, neutro ou negativo, assim como para as diferentes variáveis sócio-profissionais advenientes da amostra.

Os resultados obtidos estão expostos na Tabela 1.

Clima organizacional percecionado	Valor médio arredondado
Pela totalidade dos respondentes	3 (3,20)
Trabalhadores da carreira de Oficial	4 (3,70)
Trabalhadores da carreira de Chefe	3 (3,46)
Trabalhadores da carreira de Agente	3 (3,11)
Trabalhadores da carreira não policial	4 (3,54)
Trabalhadores do serviço administrativo	3 (3,47)
Trabalhadores do serviço operacional	3 (3,13)
Trabalhadores com antiguidade inferior a 20 anos	3 (3,04)
Trabalhadores com antiguidade superior a 20 anos	2 (2,40)

Tabela 1 - Valor médio do clima organizacional percecionado

Fonte: Elaboração própria

Da análise da tabela conclui-se que o clima organizacional é percecionado pela globalidade dos trabalhadores como neutro (3).

No que se refere às diferentes variáveis socioprofissionais analisadas, verifica-se que para a quase totalidade o clima organizacional é percecionado como neutro (3 ou 4), sendo exceção a perceção dos trabalhadores com antiguidade superior a 20 anos, que é negativa (2).

Os trabalhadores com menor perceção neutra-negativa do clima organizacional são os trabalhadores da carreira de Oficial e da carreira não policial, mas sem que os valores indiquem uma perceção mais próxima da perceção positiva do que da perceção neutra.

2. Características do clima organizacional

Em termos de características do clima organizacional, o conjunto dos trabalhadores do CD Coimbra perceciona o clima organizacional como sendo essencialmente marcado pelo modelo dos processos internos (média de 3,66), ou seja, a obrigatoriedade do cumprimento das regras domina as percepções sobre o clima organizacional (ver Quadro 2). O modelo dos objetivos racionais (média de 3,49), surge logo de seguida, significando que também a cultura de objetivos é importante no CD Coimbra. Já o modelo das relações humanas (média de 2,87), e o modelo dos sistemas abertos (média de 2,85), aparecem algo distanciados e com valores relativamente baixos, indiciando que os trabalhadores percecionam como estando muito pouco presente uma cultura de apoio e/ou uma cultura de inovação.

Apoio 2,87	Inovação 2,85
Regras 3,66	Objetivos 3,49

Quadro 2 - Modelos prevalecentes no clima organizacional geral

Fonte: Elaboração própria

Os trabalhadores da carreira de Oficial (ver Quadro 3) apresentam a mesma “hierarquia” da predominância dos modelos teóricos: modelo dos processos internos, modelo dos processos racionais, modelo das relações humanas e modelo dos sistemas abertos, com as correspondentes culturas subjacentes de regras, objetivos, apoio e inovação. Os valores médios em cada quadrante são superiores aos do conjunto dos trabalhadores, bem como as médias dos diferentes quadrantes se aproximam mais entre si, o que significa que este grupo de trabalhadores tem uma percepção de um clima organizacional mais equilibrado entre os quatro modelos teóricos/culturas subjacentes. No entanto, o valor obtido para a cultura de regras/modelo dos processos internos é o maior no âmbito das carreiras policiais, só sendo suplantado pelo valor obtido pelos trabalhadores da carreira não policial.

Apoio	Inovação
3,61	3,44
4,13	3,80
Regras	Objetivos

Quadro 3 - Modelos prevalecentes no clima organizacional para os trabalhadores da carreira de Oficial

Fonte: Elaboração própria

A “hierarquia” da predominância dos vários modelos verifica-se também no conjunto dos trabalhadores da carreira de Chefe (ver Quadro 4), exceto no fato de as médias dos quadrantes correspondentes ao modelo das relações humanas e do modelo de sistemas abertos apresentarem o mesmo valor. Apresentam valores mais elevados em todos os quadrantes do que o conjunto dos trabalhadores, mas não apresentam valores tão elevados como os trabalhadores da carreira de Oficial. No que se refere aos quadrantes do modelo de processos internos e do modelo de objetivos racionais, o afastamento dos respetivos valores médios é superior ao do conjunto dos trabalhadores, mas inferior ao dos trabalhadores da carreira de Oficial.

Apoio	Inovação
3,16	3,16
3,90	3,70
Regras	Objetivos

Quadro 4 - Modelos prevalecentes no clima organizacional para os trabalhadores da carreira de Chefe

Fonte: Elaboração própria

O conjunto dos trabalhadores da carreira de Agente (ver Quadro 5) apresentam os valores mais baixos em todos os quadrantes, em comparação quer com o conjunto de todos os trabalhadores quer com os trabalhadores das restantes carreiras consideradas (Oficial, Chefe e não policiais). O modelo dos processos internos, com o valor de 3,59, e o modelo dos objetivos racionais, com o valor de 3,43, têm os valores mais elevados, apresentando o modelo dos sistemas abertos, e o modelo das relações humanas, valores bastante baixos,

inferiores até ao do conjunto dos trabalhadores. Os trabalhadores da carreira de Agente são os únicos que apresentam um valor superior para o quadrante Inovação face ao quadrante Apoio, embora que muitíssimo ligeiro: 2,77 e 2,76 respetivamente.

Apoio	Inovação
2,76	2,77
3,59	3,43
Regras	Objetivos

Quadro 5 - Modelos prevalecentes para os trabalhadores da carreira de Agente
Fonte: Elaboração própria

Para os trabalhadores das carreiras não policiais (ver Quadro 6), a “hierarquia” dos quadrantes é igual à do conjunto dos trabalhadores. Ressalta o valor no quadrante do modelo dos processos internos (Regras – 4,19), que é o mais elevado de todas as carreiras analisadas, e assim muito superior ao do conjunto dos trabalhadores. Por outro lado, é o grupo que apresenta o segundo valor mais baixo (3,06) no quadrante do modelo dos sistemas abertos (Inovação), superior apenas ao apresentado pelos trabalhadores da carreira de Agente.

Apoio	Inovação
3,22	3,06
4,19	3,87
Regras	Objetivos

Quadro 6 - Modelos prevalecentes no clima organizacional para os trabalhadores das carreiras não policiais
Fonte: Elaboração própria

O conjunto de trabalhadores que efetuam serviço administrativo (ver Quadro 7) também evidenciam a “hierarquia” do conjunto dos trabalhadores: quadrantes do modelo dos processos internos (Regras), do modelo dos objetivos racionais (Objetivos), das relações humanas (Apoio) e dos sistemas abertos (Inovação). Os valores médios de cada quadrante são superiores aos registados pelo conjunto dos trabalhadores.

Apoio	Inovação
3,18	3,07
3,96	3,77
Regras	Objetivos

Quadro 7 - Modelos prevalecentes no clima organizacional para os trabalhadores dos serviços administrativos

Fonte: Elaboração própria

Tal como se verifica nos resultados dos trabalhadores da carreira de Agente, também os trabalhadores em serviço operacional (ver Quadro 8) apresentam valores em todos os quadrantes inferiores aos valores médios obtidos pelo conjunto dos trabalhadores, pelas diferentes carreiras profissionais e também pelos trabalhadores em serviço administrativo. Mantém-se para este grupo a ordem de importância dos diferentes quadrantes conforme verificada para os trabalhadores da carreira de Agente: quadrantes do modelo dos processos internos (Regras), dos objetivos racionais (Objetivos), dos sistemas abertos (Inovação) e das relações humanas (Apoio).

Apoio	Inovação
2,79	2,80
3,59	3,42
Regras	Objetivos

Quadro 8 - Modelos prevalecentes no clima organizacional para os trabalhadores dos serviços operacionais

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO

O objetivo deste trabalho é descrever o clima organizacional existente atualmente no CD Coimbra, verificando se o mesmo pode ser considerado positivo, neutro ou negativo, e também se no mesmo prevalece o modelo das relações humanas e/ou de sistemas abertos promovendo a disponibilidade para a mudança, dos trabalhadores do CD Coimbra. Assim, este estudo visa responder a duas hipóteses gerais e hipóteses genéricas derivadas das hipóteses gerais.

A primeira hipótese geral era que o clima organizacional era percecionado pelo conjunto dos trabalhadores como positivo. Desta hipótese geral derivaram 7 hipóteses específicas, relacionadas com as carreiras policiais existentes, com o serviço desempenhado e também com a antiguidade dos trabalhadores. As hipóteses apontavam para que os trabalhadores das diferentes carreiras policiais, dos dois tipos de serviço existentes e com menos de 20 anos de antiguidade percecionavam o clima organizacional como positivo, sendo que para os trabalhadores com mais de 20 anos de antiguidade se considerava que o clima organizacional era percecionado como negativo. Confrontando as hipóteses com os valores obtidos (ver Tabela 1), as mesmas são todas infirmadas com exceção da hipótese específica H1g – Os trabalhadores com mais de 20 anos de antiguidade percecionam o clima organizacional do CD Coimbra como negativo. Apesar de se verificar que os valores não arredondados, com exceção do que se refere à hipótese H1g, são todos superiores a 3, neste momento a maioria dos trabalhadores do CD Coimbra, agentes e no serviço operacional, percecionam o clima organizacional do CD Coimbra como neutro-negativo. Acresce aos valores apurados o facto de 25% dos inquiridos, ter optado por não responder ao questionário, o que também indicia pouco envolvimento desses trabalhadores com a instituição, e que são essencialmente agentes como se pode verificar através do Quadro 1 (confrontar nº de agentes principais/agentes no conjunto de trabalhadores com o seu número na amostra).

A segunda hipótese geral era que no clima organizacional do CD Coimbra predominam o modelo das relações humanas e dos sistemas abertos, pelo que promove a disponibilidade para a mudança, e que nas diferentes carreiras profissionais em que se enquadram os trabalhadores do CD Coimbra, ou

consoante o tipo de serviço que desempenham, assim predominam o modelo das relações humanas ou o modelo dos sistemas abertos, potenciando de forma positiva a disponibilidade para a mudança. Confrontando os valores obtidos com as hipóteses gerais e específicas em análise conclui-se que quer a hipótese geral quer as hipóteses específicas são infirmadas. Assim, quer no conjunto dos trabalhadores quer nos grupos profissionais específicos, predomina o modelo dos processos internos, que está associado a uma cultura de regras, logo seguido pelo modelo de objetivos racionais, que está associado a uma cultura de objetivos. Já o modelo de relações humanas (Apoio) e o modelo dos sistemas abertos (Inovação), obtiveram resultados relativamente baixos, face aos outros dois modelos, pelo que as características base do clima organizacional não são favoráveis a potenciarem a disponibilidade para a mudança (Jones, Jimmieson e Griffiths, 2005; Haffar e Ghoneim, 2014; Patterson & al, 2005).

1. Implicações para a Teoria e Prática

O presente estudo procurou descrever o clima organizacional atualmente existente no CD Coimbra, quer no sentido de verificar se o mesmo era percecionado pelos trabalhadores como positivo, neutro ou negativo, e se o mesmo era potenciador positivo da disponibilidade para a mudança dos seus trabalhadores, pelo que sendo um estudo pioneiro ao nível da PSP sobre o clima organizacional veio acrescentar conhecimento nesta instituição sobre esta matéria, fundamental ao nível da gestão dos recursos humanos.

Se os resultados obtidos vieram infirmar as hipóteses suscitadas, não deixam de estar em concordância com os obtidos com um estudo envolvendo empresas do setor privado, empresas do setor público e serviços da administração pública, em que é referido que “No sector da administração pública, as perceções da cultura nunca se revelam fortes em nenhuma das orientações, variando, no entanto, entre uma baixa acentuação de todas as orientações e uma acentuação baixa na inovação, face a uma importância moderada das restantes três orientações.” (Neves, 2000, p. 217)

Passados 17 anos do referido estudo de Neves (2000), verifica-se que as organizações da administração pública, e no caso em concreto o CD Coimbra da PSP, não mudam de um modo visível, apesar das exigências da Nova Gestão Pública, o que também ocorre noutros países como o Reino Unido (Ashby et al,

2007). Teoricamente, e atendendo a que todas as pessoas reconhecem que a PSP, e consequentemente o CD Coimbra, mudou muito nos últimos 20 anos, para a PSP, a mudança ocorre não porque é planeada, mas porque os ajustamentos que efetua no dia-a-dia com o objetivo de continuidade são a essência da mudança organizacional (Orlikowski, apud Mangorrinha, 2012, p. 5).

Em termos práticos este estudo veio trazer conhecimento que poderá ser utilizado para uma futura intervenção organizacional no CD Coimbra, se assim for entendido pela gestão de topo do CD Coimbra. Nomeadamente no âmbito da comunicação interna, pode procurar-se que ela seja mais objetiva e assertiva, procurando maior envolvimento dos trabalhadores do CD Coimbra com a instituição. A obtenção do maior envolvimento dos trabalhadores do CD Coimbra com a instituição, nomeadamente ao nível da carreira de Agente é fundamental para que qualquer mudança planeada possa ser sentida como pertencendo a todos e que trará melhorias para todos.

2. Limitações do estudo

As limitações do estudo advieram essencialmente do tempo limitado para proceder á mesma, face à data limite para entrega deste trabalho. O questionário não pôde assim ser aplicado a todos os trabalhadores do CD Coimbra, conforme era intenção do autor. Acresce a este facto a não disponibilidade de cerca de 20% do efetivo total dos trabalhadores para colaborarem no estudo respondendo ao questionário.

Também o facto de se tratar de um assunto ainda não estudado no âmbito da Polícia de Segurança Pública, e do CD Coimbra em particular, originou alguma dificuldade em organizar a pesquisa pois não há fontes de referência. Para os próprios elementos policiais que respondiam ao questionário, verificou-se alguma estranheza com a aplicação do mesmo, pois não tem sido frequente a aplicação de questionários aos mesmos.

3. Sugestões de investigações futuras

Atendendo aos resultados obtidos, diversas sugestões de investigações futuras podem ser apresentadas.

Tendo em consideração que a falta de disponibilidade dos trabalhadores do CD Coimbra, nomeadamente da carreira de Agente, para colaborarem neste

estudo, indicia pouco comprometimento/envolvimento dos trabalhadores com a organização, deveria ser estudado o nível de comprometimento/envolvimento e o seu relacionamento com o clima organizacional.

Estando o nível de absentismo por doença, ao nível dos 7%, no CD Coimbra, considera-se que seria importante estudar a eventual relação desse absentismo com o clima organizacional

Associado ao clima organizacional, e surgindo este como variável independente ou dependente, está a questão da satisfação dos colaboradores. Estudos sobre esse relacionamento poderão trazer mais luz sobre os recursos humanos existentes no CD Coimbra, contribuindo para uma melhor gestão dos recursos humanos.

Apesar de muitas vezes se relacionar a motivação com o nível da remuneração financeira, já referimos anteriormente que há estudos que provam uma correlação entre motivação e clima organizacional, pelo que o estudo dessa correlação no CD Coimbra permitiria à gestão de topo, caso fosse entendido como necessário, tomar medidas gestionárias para potenciar a motivação dos trabalhadores do CD Coimbra.

O clima organizacional também poderá ser estudado ao nível das diferentes subunidades/serviços que compõem a estrutura organizacional do CD Coimbra, permitindo eventuais intervenções organizacionais específicas.

A disponibilidade para a mudança, não tendo sido medida neste estudo, poderá ser efetivamente aferida efetuando-se um estudo com recurso a questionários adequados e próprios para esse efeito. A realização desse estudo seria muito importante para confirmar, ou não, os indícios que este estudo dá da pouca disponibilidade para a mudança por parte dos trabalhadores do CD Coimbra.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

Sendo o estudo do clima organizacional considerado por muitos autores como fundamental para as organizações, especialmente para uma gestão de recursos humanos que potencie as estratégias da gestão, o objetivo deste estudo era descrever o clima organizacional do CD Coimbra, verificando se o mesmo era percecionado como positivo, neutro ou negativo, e se contribuía positivamente para a disponibilidade para a mudança, tendo por base o modelo teórico dos valores contrastantes (Competing Values Model, em inglês) de Quinn & al..

O desenrolar do estudo permitiu tomar conhecimento de um construto, o clima organizacional, que se considera diretamente correlacionado com vários aspetos importantes do indivíduo: motivação, satisfação no trabalho, comprometimento/envolvimento com a organização, e consequentemente com o desempenho dos trabalhadores na sua organização.

Não havendo estudos a nível da PSP, ou do CD Coimbra em particular, sobre o clima organizacional, os resultados obtidos neste estudo não podem ser comparados com eles, mas espera-se que os mesmos possam vir a ser utilizados no futuro para comparações com outros estudos sobre o mesmo assunto. Especialmente porque, sendo o clima organizacional do CD Coimbra percecionado pelos seus trabalhadores como neutro e não potenciando a disponibilidade para a mudança, antes podendo promover a resistência à mudança, é previsível que a gestão de topo tome medidas para confirmar os resultados obtidos e/ou para alterar o clima organizacional de modo a alinhá-lo com as necessidades estratégicas em termos de gestão dos recursos humanos, como seja promovendo a motivação, satisfação e comprometimento dos seus trabalhadores para com a organização e o serviço que prestam à sociedade.

ISCPSI, 09 de novembro de 2017

José António Henriques Fernandes
Intendente – M/137072

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aires, A. R. (2016). O papel da Gestão no Clima Organizacional e na relação entre a Satisfação no Trabalho, a Comunicação Interna e o Compromisso dos colaboradores - Estudo de Caso: Liberty Seguros. Dissertação de mestrado. Lisboa, Portugal: Instituto Superior de Gestão. Consultado em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/14256>
- Ashby, D.I., Irving, B. L. & Longley, P.A. (2007). Police reform and the new public management paradigm: matching technology to the rethoric. *Environment and Planning C: Government and Policy*. 2007, (25), 159 – 175 DOI:10.1068/c0556
- Bilhim, J. A. (1996). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa, Portugal: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Calado, M. & Sousa, E. (1993). Clima Organizacional e Suas Significações: Literatura Revisitada. *Análise Psicológica* (1993), 2 (XI): 201-211
- Chiavenato, I. (2006). Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações. São Paulo, Brasil: Editora Atlas, S.A.
- Fagernæs, K. L. (2015). Measuring change readiness – How to successfully quantify readiness for change. Master thesis. University of Oslo, Noruega. Acedido em <https://www.duo.uio.no/handle/10852/44724>
- Ferreira, A. I. & Martinez, L. F. (2015). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional* (2ª Reimp.). Lisboa, Portugal: Editora RH
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 5-22. doi: 10.1108/jocm-04-2012-0046

- Gabinete de Estudos e Planeamento da Polícia de Segurança Pública (2016). Sistema de gestão da qualidade na PSP (SGQ-PSP). *Norma de Execução Permanente (NEP) N.º ASDDN-GEP-01-01*. Lisboa, Portugal: Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública (Documento Reservado)
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4 (2001) 1–25 PII: S1096-7494(01)00041-1
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x
- Koper, C.S., Lum, C., Willis, J.J., Woods, D. J., & Hibdon, J. (2015). *Realizing the Potential of Technology in Policing - A Multisite Study of the Social, Organizational, and Behavioral Aspects of Implementing Policing Technologies*. Consultado em <http://cebcp.org/wp-content/technology/ImpactTechnologyFinalReport.pdf>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, USA: Harvard Business School Press
- Koritzinsky, V. H. (2015). *Measuring Police Climate – The development and evaluation of an instrument measuring police organizational climate*. Master thesis. University of Oslo, Noruega. Consultado em <https://www.duo.uio.no/handle/10852/44755>
- Ilijins, J., Skvarciany, V. & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213 (2015) 944 – 95. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.509

- Institut de Seguretat Pública de Catalunya (2012). *Women in police services in the EU – Facts and Figures 2012*. Consultado em http://ispc.gencat.cat/web/.content/home/ms_-_institut_de_seguretat_publica_de_catalunya/04_recerca_i_cooperacio_inter_nacional/Estudis-ispc/women_in_police_services/women_in_police_services_eu_2012.pdf
- Mangorrinha, M. C. (2012). *A Comunicação Estratégica no âmbito da Mudança Organizacional*. Dissertação de mestrado. Universidade Nova de Lisboa. Consultado em <https://run.unl.pt/handle/10362/8336>
- Menezes, I. G. & Gomes, A. C. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010. DOI 10.5752/P.1678-9563.2010
- Miranda, E. V. (2012). *Análise de Clima Organizacional : Um estudo com os militares do Comando de Fronteira Amapá*. Dissertação de mestrado. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Consultado em <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/4677>
- Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Patterson, M. G., & AL (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379–408 (2005). DOI: 10.1002/job.312
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. doi: 10.1177/014920638601200408
- Prenzler, T., Sinclair, G., The status of women police officers: An international review, *International Journal of Law, Crime and Justice* (2013), <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijlcj.2012.12.001>

- Rajagopalan, N. e Spreitzer, G. M. (1996). Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*, 1996, Vol. 22, No. 1, 48-79. Consultado em <http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Pdfs/TowardaTheory.pdf>
- Rivera, O. E. (2015). *Optimización del clima institucional para alcanzar desempeños exitosos que impacten positivamente en la calidad del servicio policial*. Universidad Militar Nueva Granada – Colômbia. Consultado em <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13635/1/TrabajoFinal27012015.pdf>
- Santos Junior, A. A., Souza, R. J. & Cabral, A. B. (2008). Clima Organizacional em Organizações Policiais Militares. *Revista Mad*. N° 19, Septiembre de 2008. pp. 17-41. Consultado em http://www.revistamad.uchile.cl/19/Santos_02.pdf
- Saraiva, M. (2012). A Filosofia de Deming e a Gestão da Qualidade Total no Ensino Superior Português. *Revista Portuguesa de Management*, N.º 5-6, Ano 3, 2012, 95-116. Consultado em <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13851/1/A%20Filosofia%20de%20Deming%20e%20a%20Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade%20Total%20no%20Ensino%20Superior%20Portugu%C3%AAs.pdf>
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447- 479. doi: 10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x
- Schneider, B., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics* · March 1996. doi: 10.1016/S0090-2616(96)90010-8
- Silveira, T. F. & Córdova, F. P. (2009). Unidade 2 – A pesquisa científica. In Gerhardt, T. E. e Silveira, T. F. (Org.). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre, Brasil: UFRGS Editora. Consultado em <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>

Sistema de Segurança Interna (2016). Relatório Anual de Segurança Interna (RASI) 2016. Consultado em

<https://www.parlamento.pt/Paginas/2017/marco/Relatoriodeseguranca Interna-2016.aspx>

Weick, Karl E. and Quinn, Robert E. (1999), “Organizational Change and Development”, Annual Review of Psychology, University of Michigan Business School, Vol. 50: 361-386. Doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.361

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*. 2009, 4:67. doi:10.1186/1748-5908-4-67

Wiersema, M. F e Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*. 1992, Vol. 35, No. 1, 91-121. Consultado em

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31944031/wiersema_bantel_1992_top_management_team_demography_and_corporate_strategic_change.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509379962&Signature=EdFuu0nmzhrRyNOKUcq2U%2B%2BfVWY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dwiersema_bantel_1992_top_management_team.pdf

APÊNDICES

Apêndice A – Autorização para utilização do questionário FOCUS (1ª parte)

De: José Neves <jose.neves@iscte-iul.pt>

Enviado: segunda-feira, 28 de agosto de 2017 15:19

Para: Jose Antonio Henriques Fernandes

Assunto: Re: Pedido de autorização para utilização do Questionário FOCUS

Ex.Sr José António Fernandes,

Parabéns pelo tema. Para os efeitos de investigação que pretende, poderá usar o questionário que refere, fazendo as corretas referências. Alguma dúvida ou necessidade de esclarecimento, fará o favor de dar feedback.

Bom trabalho.

José Neves

De: Jose Antonio Henriques Fernandes <jafernandes@psp.pt>

Enviado: 28 de agosto de 2017 14:04:39

Para: José Neves

Assunto: Pedido de autorização para utilização do Questionário FOCUS

Exmo. Sr. Prof. Dr. José Gonçalves das Neves,

No âmbito do Curso de Direcção e Estratégia Policial, formação interna da Polícia de Segurança Pública e ministrada no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, terei de elaborar um Trabalho Individual Final.

Tendo optado por realizar um trabalho que terá por tema “O Clima Organizacional na PSP e o seu contributo para a Mudança”, venho por este meio solicitar a V. Exa. autorização para utilizar a parte do questionário FOCUS relativa à determinação do clima organizacional.

Estando disponível para eventuais esclarecimentos que o Sr. Prof. Dr. entender por necessários, aguardo a autorização de V. Exa.

Com os melhores cumprimentos,

José António Henriques Fernandes
Intendente

2.º Comandante do Comando Distrital de Coimbra

T: +351 239 797 640

F: +351 239 797 641

M: +351 962 128 447

E: jafernandes@psp.pt



policiaseguranca publica



Comando Distrital de Coimbra

Av.º Elísio de Moura n.º 155 | 3034 - 001 Coimbra | PORTUGAL

www.psp.pt



Apêndice B – Autorização para aplicação do questionário FOCUS (1ª parte) no CD Coimbra

De: DN DEPFORM

Enviado: quinta-feira, 21 de setembro de 2017 16:00

Para: CD COIMBRA - Nucleo Formação

Cc: Jose Antonio Henriques Fernandes; Jorge Miguel Mota Simões

Assunto: RE: 4º CDEP - Int. M/137072 - José Fernandes - Pedido de autorização para aplicar questionário no CD Coimbra

Anexos: InfoProp_744_SEVC_2017.pdf

Proc.º: 3F05 - 2017

Sua Referência: -/-

Sua Comunicação: -/-

Exmo Senhor

CMDT do CD COIMBRA

Na sequência do pedido de colaboração académica para trabalho de investigação, informa-se V.Ex.ª de que, por despacho de **S. Ex.ª o DNA/UORH de 21.09.2017**, constante no documento em anexo, está autorizada a realização do TIF, nos moldes propostos.

Com os melhores cumprimentos,

De: Jose Antonio Henriques Fernandes

Enviada: terça-feira, 19 de setembro de 2017 14:56

Para: DN DEPFORM

Assunto: 4º CDEP - Int. M/137072 - José Fernandes - Pedido de autorização para aplicar questionário no CD Coimbra

Exmo. Sr. Diretor do DF

MI Superintendente Luis Onofre

Venho por este meio solicitar autorização para aplicar ao efectivo do CD Coimbra, policial e não policial, o questionário que anexo.

O questionário em causa visa recolher dados para elaboração do meu TIF no âmbito do 4º CDEP, e que tem por título “O Clima Organizacional na PSP e o seu contributo para a mudança”.

Mais informo que já solicitei autorização ao “titular” do questionário, Dr. José Gonçalves das Neves, professor no ISCTE, que foi deferida, conforme anexo.

À consideração de V. Exa.,

José António Henriques Fernandes
Intendente

2º Comandante do Comando Distrital de Coimbra

T: +351 239 797 640

F: +351 239 797 641

M: +351 962 128 447

E: jafernandes@psp.pt



Comando Distrital de Coimbra

Av.º Elísio de Moura nº 155 | 3034 - 001 Coimbra | PORTUGAL

www.psp.pt



Apêndice C – Questionário aplicado no CD Coimbra

INQUÉRITO

O presente questionário é **ANÓNIMO** e os dados recolhidos são **CONFIDENCIAIS**

Tem como único objetivo a recolha de dados para o diagnóstico do Clima Organizacional no Comando Distrital de Coimbra da PSP.

Este questionário está inserido num estudo académico, no âmbito do 4º Curso de Direcção e Estratégia Policial.

É importante que responda a todas as questões e de forma sincera, não esquecendo que não existem respostas corretas ou erradas, apenas a sua opinião.

Este inquérito é constituído por DUAS partes:

→ A primeira identifica os dados profissionais dos inquiridos

→ A segunda caracteriza o Clima Organizacional

Bem haja pela sua colaboração.

1ª Parte

1. Sexo

Masculino

☐

Feminino

☐

2. Idade

Menos de 25 anos

☐

De 26 a 35 anos

☐

De 36 a 45 anos

☐

De 46 a 55 anos

☐

Mais de 55 anos

☐

3. Habilitações Literárias

Até ao 9º ano

☐

10º ao 12º ano

☐

Licenciatura

☐

Mestrado/Doutoramento

☐

4. Posto / Carreira

Superintendente-Chefe/Superintendente	<input type="checkbox"/>
Intendente/Subintendente	<input type="checkbox"/>
Comissário/Subcomissário	<input type="checkbox"/>
Chefe Principal/Chefe	<input type="checkbox"/>
Agente Principal/Agente	<input type="checkbox"/>
Técnico Superior	<input type="checkbox"/>
Assistente técnico	<input type="checkbox"/>
Assistente operacional	<input type="checkbox"/>

5. Tipo de serviço

Administrativo	<input type="checkbox"/>
Operacional	<input type="checkbox"/>

6. Antiguidade

Até 1 ano	<input type="checkbox"/>
Mais de 1 e até 5 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 5 e até 10 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 10 e até 15 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 15 e até 20 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 20 e até 25 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 25 e até 30 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 30 e até 35 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 35 anos	<input type="checkbox"/>

2ª Parte

De seguida apresentamos-lhe uma série de questões sobre o CD Coimbra, que devem ser respondidas com a escolha de apenas uma opção. A escolha da opção depende da opinião que tem à cerca do CD Coimbra como um todo e não somente da Divisão/Esquadra/Núcleo onde habitualmente trabalha.

As questões a responder surgem após a frase "Pense no CD Coimbra como todo."

Assinale com uma cruz no quadrado que se encontra sob a palavra que corresponde à opção escolhida.

Para as **questões 1 a 6**, responda com:

Nenhuma (N), Poucas (P), Algumas (A), Muitas (M), Quase Todas (QT), Todas (T)

Exemplo

Na organização em que trabalha quantas PESSOAS...
experimentam novas maneiras de fazer o trabalho?

N	P	A	M	QT	T
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se por exemplo, a sua resposta é Nenhuma, devia assinalar o retângulo que se encontra sob essa palavra.

Se se enganar, risque a marca que fez e assinale o retângulo apropriado.

Para as **questões 7 a 40**, responda com:

Nunca (N), Raramente (R), Por Vezes (PV), Com Frequência (CF), Quase Sempre (QS), Sempre (S).

Exemplo

Na organização em que trabalha **com que frequência**...
tem oportunidade de mudar de trabalho?

N	R	PV	CF	QS	S
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Neste exemplo devia assinalar o retângulo que se encontra sob a palavra que corresponde à sua opção.

Se se enganar, risque a marca que fez e assinale o retângulo apropriado.

Pense no CD Coimbra como um todo.

Quantas **pessoas** ...

1. que erraram, lhes foi dada nova oportunidade?

N	P	A	M	QT	T
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. com problemas pessoais são ajudadas?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3. procuram novas formas de fazer o seu trabalho?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4. que desejam progredir, são incentivadas pelos seus superiores?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

5. procuram novas formas de resolver os problemas?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

6. são responsáveis por alcançar os seus próprios objetivos?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Com que frequência ...	N	R	PV	CF	QS	S
7. as tarefas a realizar podem ser previstas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. pode mudar de trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. recebe instruções precisas relacionadas com o trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. o seu desempenho individual é avaliado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. esta organização procura novos mercados para os seus produtos/serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. são definidos os objetivos de cada trabalhador?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. se estimulam as críticas construtivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. é avaliada a competitividade em comparação com outras organizações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. se investe em novos produtos/serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. a Direção enfatiza a estabilidade nas suas operações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. a avaliação é feita em função do grau em que os objetivos são atingidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. os chefes se preocupam com os problemas pessoais dos seus subordinados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. as exigências externas pressionam a investigação e o desenvolvimento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. se utiliza a competição entre colegas de trabalho como forma de elevar os padrões de desempenho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. a Direção estabelece os objetivos a alcançar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. tem uma ideia clara dos critérios com que o seu desempenho será avaliado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. as instruções são transmitidas por escrito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. elementos imprevistos de natureza externa proporcionam boas oportunidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. existem critérios objetivos para medir o desempenho de cada um?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. se procura resolver os conflitos interpessoais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. as comunicações seguem a hierarquia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	N	R	PV	CF	QS	S
28. o meio envolvente exige mudanças no conteúdo do seu trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. a organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus produtos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. as tarefas são executadas de acordo com os procedimentos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. se encorajam novas ideias em relação à forma de organiza o trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. tem que produzir resultados de acordo com padrões específicos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. a organização procura oportunidades no exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. a sua recompensa depende do seu desempenho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. a Direção segue as regras estabelecidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. as práticas de gestão permitem liberdade na sua forma de trabalhar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. existe consenso quanto aos objetivos definidos para o trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. a organização aproveita bem as capacidades dos seus trabalhadores para melhorar os seus produtos /serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. a organização procura novos mercados para novos produtos/serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. existe competição entre os trabalhadores para obterem os melhores resultados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice D – Codificação das variáveis e respostas do questionário aplicado

1ª Parte	
	Código
1. Sexo	
Masculino	1
Feminino	0
2. Idade	
Menos de 25 anos	1
De 26 a 35 anos	2
De 36 a 45 anos	3
De 46 a 55 anos	4
Mais de 55 anos	5
3. Habilitações Literárias	
Até ao 9º ano	1
10º ao 12º ano	2
Licenciatura	3
Mestrado/Doutoramento	4
4. Posto / Carreira	
Superintendente-Chefe/Superintendente	1
Intendente/Subintendente	2
Comissário/Subcomissário	3
Chefe Principal/Chefe	4
Agente Principal/Agente	5
Técnico Superior	6
Assistente técnico	7
Assistente operacional	8
5. Tipo de serviço	
Administrativo	1
Operacional	2
6. Antiguidade	
Até 1 ano	1
Mais de 1 e até 5 anos	2
Mais de 5 e até 10 anos	3
Mais de 10 e até 15 anos	4
Mais de 15 e até 20 anos	5
Mais de 20 e até 25 anos	6
Mais de 25 e até 30 anos	7
Mais de 30 e até 35 anos	8
Mais de 35 anos	9

2ª Parte

Questões	Código
Nenhuma (N)	1
Poucas (P)	2
Algumas (A)	3
Muitas (M)	4
Quase Todas (QT)	5
Todas (T)	6
Nunca (N)	1
Raramente (R)	2
Por Vezes (PV)	3
Com Frequência (CF)	4
Quase Sempre (QS)	5
Sempre (S).	6

Correspondência das Questões

P1 » A1	P21 » O8
P2 » A2	P22 » O9
P3 » I1	P23 » R3
P4 » A3	P24 » I7
P5 » I2	P25 » O10
P6 » O1	P26 » A6
P7 » R1	P27 » R4
P8 » I3	P28 » I8
P9 » O2	P29 » I9
P10 » O3	P30 » R5
P11 » I4	P31 » A7
P12 » O4	P32 » O11
P13 » A4	P33 » I10
P14 » O5	P34 » O12
P15 » I5	P35 » R6
P16 » R2	P36 » A8
P17 » O6	P37 » O13
P18 » A5	P38 » I11
P19 » I6	P39 » I12
P20 » O7	P40 » O14

APOIO: 8 Questões; INOVAÇÃO: 12 Questões; REGRAS: 6 Questões; Objetivos: 14 Questões

Apêndice E – Registo dos dados em ficheiro Excel

Número	Sexo	Idade	Habilitações	Posto	Serviço	Antiguidade	A	A	I	A	I	O	R	I	O	O	I	O	A	I	O	O	O	R	I	O	A	I	O	O	O	R	I	O	A	R	I	I	R	A	O	I	O	R	A	O	I	I	O
							1	2	1	3	2	1	1	3	2	3	4	4	4	5	5	2	6	5	6	7	8	9	3	7	0	6	4	8	9	5	7	1	1	1	2	6	8	3	1	1	2	4	
1	1	5	1	5	2	7	5	5	3	2	3	6	6	4	5	6	2	5	3	5	2	5	6	5	4	2	6	4	6	2	4	5	6	5	2	4	2	4	3	5	6	3	3	2	2	1			
2	1	4	1	5	2	7	2	1	2	3	2	4	3	2	5	6	1	1	3	1	1	2	1	1	2	1	6	1	3	1	1	1	2	1	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1	1	1			
3	1	5	1	5	2	8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3				
4	1	3	2	5	1	5	2	2	3	2	4	5	5	2	5	3	4	3	3	5	5	2	3	2	3	3	6	3	4	3	3	5	6	5	5	5	3	4	6	3	5	2	5	5	6	2			
5	1	5	2	4	2	9	2	3	3	3	3	3	5	2	4	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	6	3	5	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5		
6	1	5	1	5	1	9	2	2	3	3	1	3	2	1	3	2	1	6	2	1	1	1	6	6	3	2	6	2	1	1	1	2	6	1	1	2	2	2	3	1	3	1	2	3	2	1			
7	1	3	2	5	2	6	2	1	1	1	1	1	5	6	1	5	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	4	4	1	1	1	2	2	1	5	1	6	1	1	4	1	3	1	1	2			
8	1	5	1	5	2	8	2	2	3	2	2	4	5	2	5	3	5	6	3	3	4	2	3	2	3	2	6	3	5	3	3	5	6	3	5	6	3	6	5	3	5	3	6	5	5	2			
9	1	4	2	5	2	6	3	3	2	3	2	2	3	2	4	5	1	2	4	1	2	4	5	3	4	2	5	4	5	2	4	3	4	6	3	4	2	4	2	4	5	2	2	3	2	3			
10	1	3	2	5	2	5	4	3	2	1	2	6	4	3	4	6	1	4	1	1	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	2	2	1	2	2	3	3	5	4	2	4	2	1	4	2	4	2	2	
11	1	4	1	4	2	7	2	3	3	1	2	3	2	1	4	4	3	2	3	1	2	3	3	3	4	1	4	4	5	3	4	3	5	4	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	3	3			
12	1	3	2	5	2	5	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	2	2	2	4	3	4	4	5	4	3	2	2	3	4	4	4	3	4	2	3	3	2	3	3	3	4				
13	0	3	2	5	2	6	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	1	4	3	3	2	2	5	5	3	4	5	3	3	2	5	2	5	2	3	3	2	2	2	2				
14	1	5	1	5	2	8	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	1	1	2	3	3	4	2	2	2	3	3	2	4	2	2	1	2	3	3	1	1	1	1			
15	1	4	2	5	2	7	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3	2	4	2	3	3	2	5	4	3	2	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	3	5	3	5	5	2	3	2	2	2			
16	1	3	2	5	2	6	2	1	2	2	2	2	1	2	5	4	1	4	2	2	2	4	3	1	4	2	5	5	2	2	6	4	3	4	2	5	3	2	2	3	5	3	3	4	2	2			
17	1	2	2	5	2	4	2	2	2	2	2	3	3	5	6	3	4	3	4	3	4	5	2	4	4	5	3	5	3	6	5	6	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4			
18	1	4	2	5	2	7	3	3	3	2	3	3	4	3	5	6	3	3	3	3	2	3	4	2	4	3	3	3	5	3	3	3	5	4	3	5	3	4	3	4	5	1	3	3	3	3			
19	1	4	1	5	2	8	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	4	4	2	4	2	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3			
20	1	5	1	5	2	9	3	2	2	2	2	2	3	2	2	5	2	2	2	2	4	4	4	1	3	4	5	1	5	2	5	1	5	5	4	4	3	4	3	5	1	2	2	4	4	4			
21	1	4	2	5	2	8	3	2	2	2	2	2	2	1	4	6	1	6	1	2	2	6	6	2	6	4	6	2	6	2	6	2	6	4	3	5	1	4	3	2	6	3	4	3	1	4			
22	1	3	2	5	2	5	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	5	2	2	4	3	2	2	2	2	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2			
23	1	3	2	5	2	6	4	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3				
24	1	5	2	4	1	8	3	3	2	3	2	3	3	2	4	6	2	2	4	2	2	4	5	3	4	3	4	5	4	2	4	4	5	5	4	5	4	4	2	6	6	3	5	4	2	3			

Número	Sexo	Idade	Habilitações	Posição	Serviço	Antiguidade	Pontuação por Prova																																								
							A1	A2	I1	A3	I2	O1	R1	I3	O2	O3	I4	O4	A5	O5	R2	O6	A6	I6	O7	O8	O9	R3	I7	O10	A7	R4	I8	I9	R5	A8	O11	I10	O12	R6	A9	O13	I11	I12	O14		
25	1	4	2	5	2	7	1	1	2	1	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	3	1	1	2	2	4	4	1	3	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
26	1	4	1	4	2	7	3	4	3	1	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	
27	1	4	1	5	2	7	1	1	1	1	1	2	2	1	2	6	1	6	1	3	2	2	2	1	3	6	4	1	5	1	1	2	6	6	2	5	3	5	1	6	2	1	1	1	2	6	
28	1	4	1	5	2	7	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	1	3	3	2	3	2	3	3	1	1	3	2	3	2	3	3	
29	1	5	1	4	2	8	2	2	3	2	4	2	2	3	3	6	1	2	2	1	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	1	
30	1	4	2	4	2	6	2	2	3	2	3	4	4	3	5	6	4	4	4	4	3	3	5	2	6	4	6	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	5	4	6	4	4	4	2	3	4	
31	1	4	1	5	2	8	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	4	1	3	2	1	2	3	1	1	2	2	2	2	1	3	3	2	1	2	4	
32	1	3	2	5	2	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
33	1	5	2	5	2	9	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	4	1	2	3	3	1	2	5	3	3	1	5	1	5	1	1	2	5	5	1	1	6	
34	1	2	3	3	2	3	5	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	3	3	3	3	4	2	1	1	1	3	3	2	1	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	
35	1	5	2	4	2	8	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	
36	1	4	2	5	2	7	3	3	3	3	3	3	3	3	4	6	2	6	6	1	2	3	6	3	6	1	5	6	3	6	6	6	6	4	4	2	6	4	5	2	6	5	6	5	5	1	2
37	0	4	2	5	2	6	2	1	3	2	4	6	4	2	3	4	4	4	5	6	4	4	6	3	3	2	6	6	3	3	6	3	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	2	
38	1	3	2	5	2	5	4	2	3	3	3	5	3	2	4	4	2	1	2	2	2	3	3	3	3	5	2	2	3	3	3	4	4	5	4	5	3	4	3	6	5	4	2	4	3	4	
39	1	5	2	5	2	9	1	1	1	1	1	1	2	2	3	6	1	2	1	5	1	1	2	1	3	1	3	2	3	1	1	5	6	3	2	3	3	3	1	1	2	2	3	3	3	3	
40	1	4	1	5	2	7	2	2	2	3	3	3	3	2	4	6	3	3	3	2	2	4	5	5	5	5	5	5	3	2	4	6	6	4	3	4	5	5	3	5	4	5	5	3	3	4	
41	1	4	2	5	2	7	3	3	3	2	2	5	3	2	3	5	3	2	2	2	2	5	5	2	5	5	5	2	4	3	2	2	2	4	2	2	3	5	3	2	4	3	3	2	2	5	
42	1	3	2	5	2	6	2	2	3	3	3	3	4	2	3	5	1	2	3	1	1	2	3	3	3	3	3	6	1	3	2	2	3	2	2	5	4	3	2	4	2	4	4	2	2	3	
43	1	5	2	5	2	8	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	2	1	1	2	2	2	2	3	5	3	1	4	1	3	2	2	3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	
44	1	3	2	5	2	6	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
45	1	4	1	5	2	7	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	1	3	2	3	2	2	1	3	2	1	3	1	1	1	1	3	
46	1	4	1	5	1	8	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
47	0	5	2	7	1	8	2	1	3	1	2	6	6	2	3	1	1	3	1	1	2	3	1	3	2	1	2	6	6	6	1	3	5	5	2	3	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	6
48	0	4	2	7	1	8	1	2	1	1	2	6	6	4	1	3	1	5	3	1	1	1	1	2	1	5	4	1	2	2	3	6	5	3	3	6	2	6	3	1	2	5	3	3	3	4	
49	0	5	1	7	1	7	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	1	2	3	2	2	1	3	2	1	2	3	3	3	3	4	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	
50	1	4	1	5	2	7	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	2	4	2	2	1	1	2	1	2	3	3	3	6	3	6	2	1	3	2	2	2	2	2	2

Número	Sexo	Idade	Habilitações	Posição	Serviço	Antiguidade	Pontuação																																							
							A1	A2	I1	A3	I2	O1	R1	I3	O2	O3	I4	O4	A5	O5	R2	O6	A6	I6	O7	O8	O9	R3	I7	O10	A7	R4	I8	I9	R5	A8	O11	I10	O12	R6	A9	O13	I11	I12	O14	
51	1	4	2	4	1	8	3	3	3	3	3	3	3	6	3	6	2	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	6	5	3	6	4	5	3	4	5	4	5	3	5	4	4	4	3	3	3
52	1	3	2	5	2	6	2	3	2	2	2	3	3	2	4	6	2	3	2	2	3	4	6	6	6	1	4	5	3	3	5	5	6	3	4	6	3	4	3	2	5	4	4	4	3	1
53	1	4	2	5	2	7	2	1	4	4	3	5	3	4	3	5	3	1	3	4	5	2	3	5	3	1	4	2	3	3	2	3	4	3	2	5	3	4	3	2	5	2	2	5	5	3
54	1	4	2	5	2	7	4	4	3	2	2	3	3	3	5	6	2	4	2	4	2	5	5	4	2	5	5	1	3	3	2	3	4	4	2	5	3	3	3	4	5	3	3	3	3	5
55	1	4	2	5	2	7	2	2	3	2	2	4	3	2	3	4	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2
56	1	5	2	4	2	8	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	6	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5
57	1	4	1	5	2	7	3	2	2	2	2	4	2	3	6	6	1	6	3	4	2	5	6	3	6	3	6	6	4	2	6	5	6	2	6	6	4	6	6	6	6	5	5	6	6	6
58	1	4	2	5	2	8	3	3	4	3	4	3	3	2	4	5	3	2	3	4	3	3	3	5	3	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	4	6	5	5	4	3	4	5
59	1	4	3	3	2	7	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	5	4	3	3	4	5	5	4	3	6	4	4	3	3	5	6	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3
60	1	4	2	5	2	7	2	2	3	2	3	2	3	3	4	6	1	2	3	1	1	1	1	2	3	2	1	5	5	2	5	3	6	4	2	5	2	4	2	1	3	2	3	2	2	2
61	1	4	1	5	1	7	3	5	2	4	3	3	4	2	5	5	2	5	3	2	2	4	4	4	4	2	5	5	3	2	4	4	3	2	3	4	3	4	2	3	5	2	4	3	2	2
62	1	4	2	5	2	7	2	2	2	2	2	2	2	2	3	6	1	2	2	2	2	2	5	3	3	1	6	6	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
63	1	5	2	5	2	8	4	3	5	5	4	4	4	4	5	6	3	6	6	5	3	6	6	6	5	5	5	5	4	3	4	3	6	3	6	5	6	4	3	6	6	6	5	6	3	1
64	0	4	2	5	2	6	3	2	2	2	3	4	4	3	4	6	4	4	3	3	3	4	5	3	5	4	5	6	5	3	3	3	6	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3
65	1	4	2	4	2	8	2	2	3	3	3	4	4	2	2	2	2	1	2	4	2	3	2	3	3	1	1	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	1	4	3	2	3	3	3
66	1	4	2	5	1	7	1	1	4	1	1	4	2	1	2	4	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	6	1	1	1	1	2	1	1	1
67	1	4	2	3	1	8	2	3	2	3	3	2	4	2	3	5	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
68	1	5	2	4	1	9	4	3	4	3	3	5	4	2	4	5	3	5	3	5	3	3	5	4	5	5	5	3	4	2	4	4	5	5	3	4	3	5	3	5	5	3	3	2	4	5
69	1	4	2	5	1	7	2	3	2	3	2	3	3	2	4	3	2	3	2	1	3	3	2	2	3	2	3	3	2	5	2	3	2	2	3	3	5	2	5	3	5	3	3	2	1	
70	0	3	2	7	1	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	6	4	6	6	4	3	4	5	4	5	4	6	6	3	3	6	3	4	4	4	5	3	5	3	5	5	4	5	3	3	5
71	1	4	1	5	1	7	2	3	3	3	3	5	5	3	3	6	2	5	4	4	3	5	3	4	4	3	5	5	4	3	3	5	6	4	3	5	4	4	3	2	5	2	3	3	1	2
72	1	4	2	5	1	7	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	6	5	4	4	4	4	3	5	4	6	5	4	3	3	3	4	3	4	4	3	5	4	3	4	6	5	3	3	4
73	1	4	2	3	1	6	4	4	3	2	3	3	4	3	5	3	4	5	2	3	3	4	2	3	5	3	5	4	5	4	3	5	5	4	5	3	3	4	5	2	5	3	4	4	3	4
74	1	4	2	5	1	7	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	5	4	6	3	4	5	4	4	3	6	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3
75	1	5	2	4	1	8	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	4	2	3	4
76	0	5	2	7	1	9	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	2	3	3	5	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3

Número	Sexo	Idade	Habilitações	Posição	Serviço	Antiguidade	A1	A2	I1	A3	I2	O1	R1	I3	O2	O3	I4	O4	A5	O5	I5	R2	O6	A6	I6	O7	O8	O9	R3	I7	O10	A7	R4	I8	I9	R5	A8	O11	I10	O12	R6	A9	O13	I11	I12	O14
77	1	4	2	5	1	7	6	5	5	6	5	4	4	4	6	6	6	6	4	4	4	6	6	6	5	3	6	5	5	4	4	6	6	5	6	6	5	4	3	4	6	5	6	5	1	1
78	1	4	2	5	1	7	1	2	2	3	1	2	3	2	2	6	1	1	3	1	2	3	5	4	3	1	1	3	3	1	3	1	6	3	1	1	2	3	1	5	1	1	2	1	1	1
79	1	3	2	4	1	6	2	2	2	2	3	3	4	2	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
80	1	5	2	4	1	8	3	2	2	3	4	2	3	2	4	3	2	2	3	1	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	1	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3
81	1	4	2	5	1	6	3	3	1	2	2	3	4	4	5	4	1	4	3	2	2	4	4	3	4	4	5	3	4	2	3	3	5	3	4	5	2	2	2	1	5	4	5	3	2	4
82	1	4	1	5	1	7	2	2	2	2	2	3	3	3	2	4	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
83	1	4	2	4	1	8	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5
84	1	3	3	5	1	6	3	3	3	2	2	3	4	3	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	2	5	4	4	4	3	5	4	5	3	5	6	4	4	3	3	4
85	1	3	2	5	1	5	3	3	3	2	3	3	4	2	4	4	1	2	2	2	2	3	2	3	4	2	2	4	3	2	2	3	5	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3
86	1	5	2	4	1	8	4	3	2	3	3	3	3	2	4	6	3	3	2	4	2	4	5	2	6	5	6	5	4	1	2	2	5	4	4	5	2	2	3	5	6	3	3	3	1	5
87	1	4	2	3	1	8	4	2	2	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	5	3	4	3	2	2	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3
88	1	2	2	5	1	4	4	4	4	4	3	6	5	4	4	6	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5
89	0	5	2	7	1	8	3	2	3	2	3	5	5	3	4	6	3	6	2	3	2	2	3	3	3	2	5	2	6	3	4	2	5	3	2	5	3	3	4	3	5	6	5	4	3	3
90	1	3	2	5	1	6	5	4	4	4	4	4	4	3	5	6	4	6	4	4	3	4	4	5	5	3	5	6	3	4	6	5	6	3	3	5	4	4	3	4	6	5	5	4	4	4
91	1	4	2	5	1	7	5	5	3	2	3	3	4	4	3	6	3	5	2	2	2	2	3	1	5	3	6	6	3	2	4	3	6	4	1	3	2	6	1	1	3	1	3	1	1	3
92	1	3	2	5	1	4	2	2	2	3	3	3	3	2	4	4	2	3	2	2	2	5	5	3	4	3	5	2	3	2	5	2	4	3	2	5	3	5	2	2	5	3	4	2	2	3
93	1	3	3	3	1	5	5	2	2	3	2	2	4	3	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3
94	1	3	3	2	2	6	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3
95	1	4	4	6	1	6	4	4	3	3	3	6	5	3	4	6	3	6	3	2	2	4	6	3	5	3	6	5	4	3	6	3	5	3	2	5	2	5	2	5	5	3	4	3	2	3
96	1	5	3	6	1	8	3	3	4	4	3	6	4	3	4	6	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	2	3	5	2	3	4	3	6	3	3	6	3	3	3	3	4
97	1	3	2	5	1	6	3	2	3	3	2	3	5	3	4	4	2	5	3	2	2	5	4	3	4	5	6	3	2	2	3	3	4	3	2	4	2	4	2	2	4	3	3	4	2	4
98	1	4	2	5	1	7	2	2	3	3	3	3	3	3	5	6	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	5	2	3	5	2	4	3	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	5
99	1	4	4	3	2	8	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	1	3	2	4	4	3	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	3	2	5	2	3	2	4	2
100	1	5	1	4	2	8	3	4	2	2	3	4	3	2	4	5	3	4	2	3	2	3	5	4	4	2	5	3	3	2	4	4	5	5	3	4	3	5	4	6	5	3	4	3	2	4
101	1	4	4	4	1	8	3	4	3	3	5	5	5	3	5	5	3	1	4	3	3	5	5	4	3	3	5	6	3	4	2	3	5	5	5	5	3	5	3	6	5	4	5	5	3	3
102	1	4	2	5	1	6	3	4	3	3	3	3	4	3	5	6	4	6	3	3	3	4	6	4	5	3	5	4	1	5	2	2	6	4	5	5	4	5	4	4	6	5	5	5	4	3

Número	Sexo	Idade	Habilitações	Posição	Serviço	Antiguidade	A		I		O		R		I		O		I		O		A		I		O		R		I		O		A		I		O		R		I		O				
							1	2	1	3	2	1	1	3	2	3	4	4	4	5	5	2	6	5	6	7	8	9	3	7	0	1	6	4	8	9	5	7	1	1	1	2	6	8	3	1	1	2	4
103	1	4	1	5	1	7	3	5	3	2	3	3	3	3	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	5	6	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	6	5	5	3	4	3	5	4	4	5
104	1	5	2	5	1	9	3	2	3	3	3	5	2	3	4	6	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	1	3	4	4	6	4	3	6	4	4	3	5	5	5	5	3	3	4			
105	0	4	2	5	2	7	2	3	1	3	3	3	3	3	3	6	3	6	6	3	1	3	4	3	5	4	6	2	6	3	6	5	6	6	1	6	2	6	3	6	5	5	5	3	3	2			
106	1	4	2	5	1	7	3	3	3	2	3	5	2	3	4	6	4	2	1	2	2	3	2	3	4	2	6	2	3	2	1	3	6	3	2	6	3	3	1	4	2	3	4	2	3	1			
107	1	4	2	5	1	7	2	3	2	2	3	3	3	2	4	5	3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	5	6	3	5	3	4	3			
108	1	4	1	5	2	7	5	4	3	5	3	4	5	3	5	5	3	6	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	2	4	3	5	4	3	5	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4			
109	1	5	1	5	2	8	5	3	3	2	3	4	5	2	4	6	3	4	3	2	2	3	4	5	5	3	5	3	3	4	5	6	5	5	3	6	3	5	2	3	6	3	4	2	3	3			
110	1	4	1	5	2	7	3	2	3	2	2	3	4	2	5	6	1	6	3	1	2	2	3	5	4	3	6	6	6	3	5	4	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	6	3	3			
111	0	4	2	5	1	7	2	2	4	3	3	4	4	2	4	4	1	3	3	3	2	3	3	5	5	4	6	6	3	2	5	3	6	3	4	3	4	5	2	6	5	3	4	4	3	4			
112	1	4	2	5	1	7	2	3	3	2	4	4	4	3	5	4	2	5	3	6	3	6	5	3	6	2	6	5	6	2	6	6	6	2	3	6	6	5	6	5	6	6	5	5	2				
113	1	4	2	3	2	7	4	3	4	4	4	5	4	3	4	6	4	4	3	5	4	5	5	4	6	4	6	6	5	4	5	5	6	5	5	6	4	5	6	5	5	5	4	5	6	5			
114	0	3	3	2	2	6	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	6	3	6	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3			
115	1	5	2	4	2	8	4	3	3	2	4	5	5	2	5	6	1	2	3	2	3	5	5	4	4	4	6	5	3	2	1	1	5	4	2	5	4	4	1	2	5	5	3	2	1	4			
116	0	5	2	4	1	9	4	6	4	6	5	5	5	5	6	4	3	4	6	6	4	5	6	6	6	5	6	6	5	4	6	6	6	5	4	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5		
117	1	2	3	3	2	3	5	5	3	4	3	3	3	2	4	5	3	4	3	5	3	4	4	5	6	3	6	6	5	2	3	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	2	2	4	3	4			
118	1	4	2	3	2	7	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	5	5	5	4	6	3	4	2	2	4	6	3	5	5	4	5	3	3	5	5	4	3	4	4			
119	1	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3			
120	1	5	1	5	2	9	3	2	4	3	4	5	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	2	2	3	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5	3	2	3	3	4	3			
121	1	4	1	5	1	8	2	2	3	2	3	4	3	5	3	2	4	3	2	5	2	3	1	2	5	3	6	1	3	2	3	3	4	3	3	5	2	5	4	3	5	4	3	2	4	4			
122	1	5	1	5	2	9	1	1	3	1	3	3	3	2	2	6	2	1	2	6	2	3	2	1	4	1	6	6	4	4	2	2	6	2	4	4	2	2	6	1	6	6	6	3	6	2			
123	1	4	2	5	2	7	1	1	1	2	1	4	3	1	4	4	1	4	2	4	2	3	2	2	5	2	5	1	4	1	2	1	5	3	2	5	3	5	4	2	4	2	5	3	1	2			
124	1	3	2	5	2	5	3	3	2	3	2	3	3	2	4	5	3	3	3	2	2	2	4	3	5	2	3	4	1	2	2	3	6	3	2	6	3	4	2	1	6	2	3	2	2	3			
125	1	5	2	5	1	8	3	4	3	3	3	3	2	2	3	6	1	2	2	2	2	4	6	2	4	1	6	6	6	3	5	3	6	4	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3			
126	1	4	2	5	2	7	2	2	2	3	3	4	2	2	3	4	1	3	3	4	2	2	3	2	4	4	2	3	2	1	2	3	4	3	2	3	2	4	2	2	4	3	4	2	2	5			
127	1	5	2	5	2	8	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	3	2	5	2	4	3	5	3	2	1	3	5	3	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1			
128	1	4	2	5	2	6	3	3	2	3	3	2	4	2	5	6	3	4	3	3	4	4	5	3	3	3	6	4	5	3	5	3	6	3	5	5	3	4	4	5	6	5	5	4	5	3			

Número	Sexo	Idade	Habilitações	Posição	Serviço	Antiguidade	A		I		O		R		I		O		I		O		A		I		O		R		I		O		A		I		O		R		I		O			
							1	2	1	3	2	1	1	3	2	3	4	4	4	5	5	2	6	5	6	7	8	9	3	7	0	1	6	4	8	9	5	7	1	1	1	2	6	8	3	1	1	2
129	1	4	2	5	2	7	2	2	3	2	3	2	3	2	6	6	3	6	3	5	2	3	6	5	6	2	6	3	2	2	2	2	2	2	4	5	2	6	5	2	4	1	5	2	6	2	3	5
130	1	5	1	5	2	8	3	3	2	2	3	3	3	3	3	5	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3	4	5	2	3	3	3	5	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	3	3	2		
131	1	5	2	5	2	8	5	4	4	5	5	4	2	1	5	6	1	5	5	1	1	3	2	3	2	1	5	4	3	2	1	3	5	3	3	6	5	2	3	1	5	2	5	2	2	5		
132	1	3	2	5	2	6	1	2	1	2	2	2	3	2	6	6	1	4	2	1	2	2	4	2	2	1	6	5	2	2	3	2	5	3	2	5	2	5	2	3	2	2	5	2	2	2		
133	1	3	2	5	2	6	3	3	2	3	2	3	3	2	4	4	2	4	3	1	2	2	2	3	4	2	3	4	2	2	3	3	4	5	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	2	2		
134	1	4	1	5	2	7	1	3	2	2	2	2	3	1	3	2	2	3	1	3	2	2	2	1	4	5	6	2	2	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	1	1	1	4		
135	1	5	1	5	2	7	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3		
136	1	4	2	5	2	7	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	1	1	4	1	1	4	3	3	2	4	1	2	2	5	2	2	5	2	5	2	3	5	2	3	2	2	2		
137	1	4	1	5	2	8	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
138	1	4	1	5	2	7	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3	2	4	2	3	5	2	2	5	2	3	1	3	3	4	4	5	2	5	2	6	3	3	3	3	3	3		
139	1	5	2	5	2	9	2	2	2	2	3	3	4	2	2	4	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	3	3	2	1	1	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2		
140	1	4	2	5	2	7	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	1	2	2	2	2	3	2	3	4	2	2	4	4	4	2	3	5	4	2	5	3	4	2	2	3	2	2	3	1	3		
141	1	4	2	5	2	6	1	2	1	2	2	2	3	2	6	6	1	6	2	3	3	4	5	2	5	5	6	3	4	2	5	2	5	3	3	5	3	5	3	5	6	3	3	3	3	4		
142	1	5	2	5	2	6	4	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	5	4	4	3	3	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4		
143	1	4	2	5	1	7	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2		
144	1	3	3	5	2	6	1	2	3	2	3	3	3	6	5	6	2	5	2	2	2	2	2	2	5	3	4	5	4	2	4	3	4	2	2	3	3	4	2	2	4	3	3	2	2	2		
145	1	5	2	5	2	9	1	1	3	1	3	2	1	2	5	6	1	5	1	2	1	3	3	3	6	2	6	1	2	1	2	2	5	5	3	5	2	5	2	3	5	3	3	2	3	5		
146	1	4	2	5	2	7	3	4	3	2	3	4	3	3	4	6	3	5	3	5	3	3	4	2	6	3	6	4	6	1	3	2	5	5	3	4	3	5	2	3	5	3	3	2	3	3		
147	1	4	2	5	2	7	2	3	3	2	3	4	2	1	4	4	3	3	3	2	2	1	4	5	3	5	6	4	6	4	5	4	5	3	3	3	4	5	3	4	5	3	3	3	2	5		
148	1	4	1	5	2	7	3	3	3	2	3	5	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	5	4	5	4	3	3	4	3	5	5	4	5	3	5	2	2	5	4	4	4	3	4		
149	1	5	2	5	1	8	3	2	2	5	4	2	4	2	4	5	4	4	3	5	3	4	4	3	3	1	5	5	4	2	5	4	5	3	3	6	5	3	4	5	5	5	5	3	3	4		
150	1	3	2	5	2	5	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	5	4	4	5	5	5	3	3	3	3	5	4	2	4	3	4	3	5	4	3	4	3	3	4		
151	1	5	1	5	2	7	2	1	2	1	2	6	3	3	3	6	1	3	3	3	1	1	2	1	2	4	5	2	1	1	1	2	3	1	2	5	3	5	1	6	4	4	4	3	1	4		
152	0	4	2	5	2	8	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3			
153	1	4	2	5	1	7	6	6	6	6	6	6	3	3	6	6	6	6	5	5	5	2	6	6	6	5	6	5	5	4	5	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	4	6	4	
154	1	4	2	5	2	6	3	3	3	3	3	3	4	2	4	6	4	4	1	1	4	2	1	4	2	3	6	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

Número	Sexo	Idade	Habilitações	Posição	Serviço	Antiguidade	Pontuação por Prova																																								
							A1	A2	I1	A3	I2	O1	R1	I3	O2	O3	I4	O4	A5	O5	R2	O6	A6	I6	O7	O8	O9	R3	I7	O10	A7	R4	I8	I9	R5	A8	O11	I10	O12	R6	A9	I11	I12	O13			
155	1	4	1	5	2	7	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
156	1	3	2	5	2	5	2	2	3	2	4	4	3	1	2	4	1	2	1	2	2	2	6	4	3	4	3	3	2	3	2	2	4	3	3	5	3	3	2	3	4	3	1	2	3	2	2
157	0	5	1	5	1	9	3	3	3	3	3	4	3	2	4	6	5	4	4	4	2	5	6	5	6	4	6	4	5	3	6	5	6	6	1	5	5	6	1	1	5	5	5	5	3	2	2
158	1	4	1	5	2	7	3	3	3	5	4	5	4	3	5	6	4	6	5	6	3	4	5	6	3	4	6	5	1	4	1	5	5	3	3	6	3	4	2	6	5	6	5	3	3	4	4
159	1	4	1	5	2	8	2	2	3	3	3	4	4	2	5	3	3	3	3	2	2	3	4	3	5	2	4	3	2	4	2	1	5	4	5	4	3	3	2	2	5	4	5	5	2	2	2
160	1	4	2	5	1	8	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
161	1	3	2	5	1	6	2	1	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2	3	2	4	3	1	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	
162	1	3	2	5	1	5	4	3	2	3	2	3	3	2	4	6	3	4	4	4	3	3	4	3	5	5	5	4	5	2	3	3	5	4	3	5	4	5	3	3	5	3	4	4	3	5	5
163	1	4	1	5	2	8	2	2	3	1	2	3	2	2	4	4	3	3	2	4	3	2	3	3	4	2	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3
164	1	4	2	5	1	6	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	2	2	4	2	3	3	2	3	3	5	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	2	3	4	4
165	1	3	2	5	2	5	3	2	2	3	3	4	1	2	4	6	1	4	4	2	1	1	4	2	4	3	6	5	2	3	5	4	6	4	3	5	3	5	1	6	5	5	5	4	1	2	2
166	1	5	2	5	1	8	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	5	1	2	5	4	2	2	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2
167	1	3	2	5	2	6	2	2	3	3	4	4	3	2	4	6	1	5	2	5	3	4	6	3	5	4	6	5	3	1	5	4	5	3	3	3	2	5	1	3	5	3	5	4	1	3	3
168	1	4	2	5	2	7	2	2	3	2	3	2	3	2	4	5	3	3	2	2	3	2	3	5	4	3	4	5	5	4	4	3	5	5	2	5	3	3	2	5	3	3	5	2	2	3	3
169	1	3	2	5	2	6	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	5	6	2	2	2	2	2	3	5	3	4	2	4	2	1	2	2	2	2	2	5	5
170	1	3	2	5	2	6	1	2	2	2	2	2	1	3	3	1	6	1	1	2	2	2	1	2	6	6	2	3	2	2	2	2	3	5	3	3	2	5	1	2	2	1	2	2	2	6	6
171	1	4	2	5	2	8	1	1	2	1	2	2	1	1	2	4	2	4	1	2	1	2	2	1	4	4	6	5	5	1	4	1	3	6	3	2	4	3	2	1	1	2	3	2	1	6	6
172	1	4	1	5	2	8	1	1	1	1	1	1	2	2	3	6	1	6	1	1	1	1	6	1	6	6	6	1	3	1	6	6	6	6	3	2	3	6	2	1	2	1	2	2	1	6	6
173	1	4	2	5	2	6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
174	1	3	2	5	2	5	1	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	4	1	1	1	2	4	4	3	6	5	5	1	1	2	2	2	3	3	4	2	4	2	3	3	3	2	2	2	3	3
175	1	4	1	5	2	8	2	3	3	3	3	4	2	2	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	2	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	4	4
176	1	3	2	5	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	2	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
177	1	3	3	5	2	4	2	2	1	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	3	2	1	3	2	2	2	1	3	3	3	2	4	2	3	1	1	3	2	2	1	1	2	2
178	1	4	2	4	2	7	3	2	3	4	4	5	3	3	5	6	1	3	1	3	1	1	6	3	5	6	6	6	3	3	6	3	5	6	3	4	3	3	1	3	4	2	2	2	1	4	4
179	1	4	2	5	2	7	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	6	2	6	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	6	2	1	2	2	1	1	1	1	1
180	1	3	2	5	2	5	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3

Número	Sexo	Idade	Habilitações	Posição	Serviço	Antiguidade	A1	A2	I1	A3	I2	O1	R1	I3	O2	O3	I4	O4	A5	O5	I5	R2	O6	A6	I6	O7	O8	O9	R3	I7	O10	A7	R4	I8	I9	R5	A8	O11	I10	O12	R6	A9	O13	I11	I12	O14
181	1	3	2	5	2	6	3	3	3	2	3	3	4	2	4	4	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3
182	1	4	3	4	2	7	4	3	4	5	5	4	4	2	4	6	3	2	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	2	4	6	5	5	5	4	4	3	1	6	4	2	4	3	2
183	1	4	2	5	2	6	4	3	2	2	2	3	5	2	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3	3	5	3	3	5	2	4	2	4	5	3	4	3	2	3
184	1	4	2	5	2	7	3	3	2	2	3	3	4	3	4	6	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	5	4	3	4	2	3	3	4	5	4	3	2	3	4
185	1	3	2	5	2	6	2	2	2	2	2	5	3	2	4	6	3	6	2	6	1	2	1	2	4	6	6	6	3	2	1	2	5	4	2	3	2	5	2	2	4	2	2	2	2	5
186	1	4	2	5	2	6	3	3	3	2	3	3	4	1	4	4	1	4	3	5	2	3	3	3	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4	3	3	3	4	2	2	4	2	3	1	2	5
187	1	3	2	4	2	6	3	3	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
188	1	4	2	5	2	7	2	2	3	2	3	5	4	3	4	5	2	4	2	1	2	2	2	3	3	1	5	3	3	2	2	6	5	3	3	3	3	5	2	3	3	3	2	2	2	2
189	1	4	2	5	2	6	2	2	3	2	2	5	3	3	4	5	3	4	3	2	2	2	2	3	2	1	5	3	3	2	2	6	5	3	3	3	3	5	2	3	3	3	2	2	3	2
190	1	5	2	4	2	7	2	1	4	4	3	4	4	2	2	6	3	5	2	5	4	2	5	4	4	5	6	3	2	2	3	4	6	4	4	6	5	5	5	6	6	5	4	3	5	3
191	1	3	2	5	2	5	1	1	2	1	2	5	2	5	2	6	2	4	3	5	3	4	5	4	4	5	6	5	3	2	5	3	4	3	4	3	2	2	4	5	2	4	2	2	3	5
192	1	4	2	5	2	6	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	2	2	2	4	5	5	3	5	6	5	3	2	3	5	3	4	2	5	5	3	2	3	3	3	3	3	2	4
193	1	4	2	5	2	7	1	1	2	1	2	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	4	4	4	5	4	3	3	4	2	3	4	3	5	3	3	2	5	2	3	3	3	2	5
194	1	4	1	5	2	7	3	3	2	4	3	4	3	3	4	5	3	3	2	3	3	2	5	4	3	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	3	3	5	4	5	2	3	3	2	4	3
195	1	5	1	5	1	8	1	2	2	2	3	3	3	1	3	4	1	3	3	3	2	3	5	3	3	2	4	4	4	1	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2
196	1	5	2	4	2	9	2	3	4	2	2	2	4	2	3	5	4	6	1	4	3	4	5	2	6	4	6	5	4	3	1	1	3	4	3	5	2	5	5	1	5	2	1	2	3	1
197	1	5	1	4	2	9	3	3	4	5	4	4	3	2	2	6	3	5	6	1	4	4	5	3	2	4	6	4	2	3	2	4	4	4	5	6	5	3	4	5	6	5	5	4	3	4
198	1	5	1	5	2	8	5	3	4	3	2	1	2	3	4	6	2	6	2	4	1	5	5	3	4	4	4	4	1	3	5	6	6	5	3	6	5	6	3	6	6	6	6	5	5	4
199	1	4	2	5	2	7	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	1	3	2	4	3	2	5	3	3	1	1	3	3	3	1	1	2
200	1	4	2	5	2	7	2	2	1	1	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	4	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3
201	1	5	1	5	2	8	3	6	3	3	2	5	4	3	3	6	4	3	3	2	3	5	3	6	3	2	6	6	5	3	3	1	5	3	3	3	4	3	3	6	5	5	6	6	5	2
202	1	4	2	5	2	6	3	3	3	3	3	3	2	3	3	5	4	3	4	2	4	3	4	2	4	6	4	5	4	4	4	6	4	4	4	4	4	6	4	2	4	3	4	5	5	6
203	1	4	2	5	2	7	2	2	3	2	2	3	4	1	4	6	1	2	3	1	1	3	2	2	6	1	1	5	1	2	2	2	4	4	1	6	1	3	3	2	1	2	2	1	1	3
204	1	4	2	5	2	7	3	3	2	2	3	3	5	2	4	4	3	5	2	2	3	3	3	2	3	2	5	3	5	3	4	3	5	5	4	5	2	5	4	2	5	4	3	3	3	4
205	1	4	2	5	2	7	2	1	3	1	3	4	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	6	4	3	3	2	2	2	2	2	4	3	4	2	5	2	1	2	3	3	2	2	4
206	1	5	2	4	2	8	3	3	2	3	3	4	4	2	4	4	3	4	3	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	5	3	3	6	4	4	1	1	4	4	4	4	1	3

Número	Sexo	Idade	Habilitações	Posição	Serviço	Antiguidade	Antiguidade																																							
							A1	A2	I1	A3	I2	O1	R1	I3	O2	O3	I4	O4	A5	O5	I5	R2	O6	A6	I6	O7	O8	O9	R3	I7	O10	A7	R4	I8	I9	R5	A8	O11	I10	O12	R6	A9	O13	I11	I12	O14
207	1	4	2	5	2	7	3	3	4	3	4	5	3	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	5	2	2	3	4	4	4	3	5	3	5	3	4	5	5	3	3	3	3
208	1	4	2	5	2	8	3	2	3	2	4	4	3	3	3	6	3	5	3	6	3	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	3	5	3	3	3	
209	1	4	2	5	2	6	3	2	4	2	3	3	3	2	3	4	4	5	2	4	3	3	4	4	4	3	5	4	2	3	3	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	
210	1	5	1	5	2	8	2	3	4	2	5	6	2	3	6	6	1	6	3	3	1	4	1	3	6	2	5	6	5	1	2	3	6	5	5	5	4	4	1	3	5	3	5	4	1	5
211	1	5	2	4	2	8	1	2	1	2	4	5	5	5	5	6	1	6	5	5	1	1	6	2	6	1	6	6	5	1	1	6	5	5	6	5	4	4	1	4	5	5	5	4	1	5
212	1	4	2	5	2	7	3	2	3	2	2	4	3	2	4	5	1	1	1	1	1	1	1	2	5	1	4	3	4	2	1	2	3	2	3	5	2	3	1	1	4	5	2	2	1	2
213	1	4	1	5	2	7	3	4	4	3	4	4	4	2	2	4	2	3	3	2	2	2	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	5	2	3	5	3	4	2	5	5	5	4	3	2	3
214	1	5	1	5	2	8	3	3	4	2	2	2	4	3	2	4	3	2	1	1	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	1	2	3	3	1	4	1	4	3	2	3	3	1	2	3	2
215	1	5	2	4	2	8	4	4	4	3	4	3	4	4	4	6	1	6	3	2	4	4	4	3	5	4	5	4	5	3	4	3	4	4	5	4	3	5	2	2	5	2	4	3	2	2
216	1	5	2	5	2	8	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
217	1	3	2	5	2	5	3	2	2	3	2	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	4	2	4	2	4	4	3	3	3	3	5	4	3	3	4	4	3	3	5	2	3	3	3	4
218	1	3	2	5	2	6	3	2	2	3	2	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	4	2	4	2	4	4	3	3	3	3	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4
219	1	3	2	5	2	5	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	4	2	1	2	2	3	4	4	2	3	3	4	3	2	2	3	4	2	3	3
220	1	4	2	4	2	7	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	1	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	2	3	3	3	3
221	1	4	2	4	2	7	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
222	1	4	2	5	2	7	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4
223	1	4	2	5	2	7	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3
224	1	3	1	5	2	6	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4
225	1	4	2	5	2	7	2	3	2	3	2	2	2	1	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	4	2	3	3	3	2	4	3	3	2	2	4	4	3	3	3	4	
226	1	4	2	5	2	7	2	2	2	2	2	3	2	1	4	5	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	4	3	2	2	5	2	3	2	2	2	3	1	4	2	3	2	2	2
227	0	3	2	5	2	5	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2
228	1	4	1	5	2	6	2	2	2	3	3	5	3	2	5	6	3	4	3	2	3	5	4	3	5	3	5	3	3	2	2	2	4	3	4	5	3	4	1	2	4	4	5	5	3	2
229	1	4	1	5	2	7	5	3	2	4	3	4	4	3	3	5	1	3	2	2	1	2	3	2	4	3	4	5	4	2	4	2	6	5	6	5	5	2	4	3	4	5	5	2	1	2
230	1	4	1	5	2	8	3	3	2	3	3	2	3	2	4	5	1	3	3	1	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	3	4	5	3	4	5	4	4	5	3	5	3	2	3	4	3
231	1	4	2	5	2	7	3	3	2	3	4	3	5	2	4	6	1	1	3	1	3	1	6	3	3	1	1	5	5	1	4	2	6	1	4	5	2	1	1	1	6	5	1	3	1	2
232	1	4	2	5	2	7	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4	1	3	1	2	3	3	4	2	5	2	6	4	4	3	4	2	5	5	3	4	4	4	3	2	5	2	2	5	4	3

Número	Sexo	Idade	Habilitações	Posto	Serviço	Antiguidade	A	A	I	A	I	O	R	I	O	O	I	O	A	O	I	R	O	A	I	O	O	O	R	I	O	A	R	I	I	R	A	O	I	O	R	A	O	I	I	O	
							1	2	1	3	2	1	1	3	2	3	4	4	4	5	5	2	6	5	6	7	8	9	3	7	0	6	4	8	9	5	7	1	1	1	2	6	8	3	1	1	2
233	1	4	2	5	2	6	3	3	2	3	3	4	3	3	4	6	5	4	3	2	4	3	3	3	4	2	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	3	3	2	3	3	4	3	3	5	
234	1	4	2	5	2	8	2	2	3	2	2	1	3	1	3	2	2	1	1	1	2	2	2	1	3	3	4	2	4	1	3	2	3	4	3	4	2	3	1	2	3	2	2	2	3		
235	1	5	1	5	2	8	3	4	2	3	5	3	3	2	3	5	1	1	3	3	1	2	1	2	6	1	6	4	6	2	1	2	6	2	2	6	3	2	6	1	4	3	3	1	3	1	
236	1	5	2	4	2	9	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	
237	1	4	1	5	2	8	3	3	2	2	3	6	2	1	5	2	1	1	1	6	1	2	1	1	6	5	6	1	5	1	1	2	1	2	2	5	2	2	3	1	3	2	2	3	3	6	
238	1	5	1	5	2	8	2	2	2	1	1	3	2	2	2	3	3	4	2	3	2	2	1	2	3	2	4	1	2	1	2	2	4	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	1	2	1	
239	1	4	2	5	2	8	2	2	2	1	1	3	2	2	3	4	3	4	2	3	2	2	1	2	3	2	4	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	1	2	1	
240	1	5	1	5	2	8	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
241	1		1	5	2	7	5	3	2	4	3	4	4	3	3	5	1	3	2	2	1	2	3	2	3	4	4	5	4	2	4	2	6	5	6	5	5	2	4	3	4	5	5	2	1	2	
242	1		2	5	2	6	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4	2	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	
243	1	4	2		2	7	2	2	2	3	2	2	3	3	4	4	3	6	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3
244	1	5	2	5		8	2	2	3	2	3	3	2	4	6	6	3	6	2	4	4	5	6	2	3	3	6	5	3	4	3	1	6	6	4	6	3	6	4	4	6	5	6	4	4	5	
245	1	4	2	4		7	2	2	3	2	3	5	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2	4	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	
246	1	4	2	5		7	2	3	3	2	2	2	3	2	4	6	2	6	3	6	2	2	3	3	6	4	6	3	4	2	1	2	5	2	3	3	3	6	2	2	1	1	2	2	2	2	
247	1	4	2	5		8	2	2	2	1	2	5	3	1	3	6	1	1	5	1	3	2	2	1	4	3	5	6	3	4	3	2	5	6	1	4	2	4	2	1	3	2	2	2	2	3	
248	1	3	2	5		6	2	1	2	1	1	2	2	2	3	6	3	2	1	1	2	2	1	2	6	1	6	1	2	2	2	2	2	6	2	3	2	2	6	2	3	2	2	1	1	2	2
249	1	4	2	5		72	2	3	2	2	3	4	4	3	4	5	2	2	3	2	2	2	5	3	3	2	2	3	4	2	2	3	5	3	5	4	3	2	1	1	4	5	4	2	2	2	
250	1	4	2	4		7	2	2	2	2	3	3	3	3	4	5	3	4	3	2	2	3	5	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	5	3	3	1	5	4	3	3	3	2	3	
251	1	4	1	5		8	2	3	2	3	4	5	2	2	6	6	1	5	2	1	3	3	1	3	5	1	3	2	6	3	2	1	6	1	6	6	1	6	2	6	6	5	6	5	1	5	
252	1	4	2	5		7	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	2	3	4	3	4	4	3	3	
253	1	4	2	4		7	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	4	3	1	1	1	1	1	2	3	3	3	6	3	6	2	1	2	2	1	3	1	6
254	1	5	1	5	8	2	2	4	2	4	3	3	2	3	6	2	5	1	1	3	2	5	2	4	1	6	1	1	2	1	1	5	5	3	3	3	4	2	5	5	2	3	1	1	6		
255	1	5	1	5	9	3	3	3	5	4	4	3	3	3	6	3	6	3	4	3	3	6	6	4	6	5	6	6	5	6	5	6	4	3	4	4	5	4	6	6	5	6	5	4	5		
256	1	4	2	5	7	3	1	2	2	2	2	2	3	2	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	3		
257	1	4	2	5	2		3	3	3	3	3	4	3	2	6	6	3	5	3	3	3	5	3	6	2	2	5	5	2	3	5	6	5	3	3	5	5	5	3	6	5	6	5	5	3	5	
258	1	3	2	5			5	5	3	4	3	5	4	3	6	4	1	5	2	2	2	4	5	5	3	1	5	3	5	2	5	5	5	3	2	4	3	5	2	4	5	4	3	2	2	1	

Número	Sexo	Idade	Habilitações	Posição	Serviço	Antiguidade	A1	A2	I1	A3	I2	O1	R1	I3	O2	O3	I4	O4	A5	O5	I5	R2	O6	A6	I6	O7	A7	I7	O8	A8	I8	O9	A9	I9	O10	A10	I10	O11	A11	I11	O12	A12	I12	O13	A13	I13	O14	A14	I14	O15	A15	I15	O16	A16	I16	O17	A17	I17	O18	A18	I18	O19	A19	I19	O20	A20	I20	O21	A21	I21	O22	A22	I22	O23	A23	I23	O24	A24	I24	O25	A25	I25	O26	A26	I26	O27	A27	I27	O28	A28	I28	O29	A29	I29	O30	A30	I30	O31	A31	I31	O32	A32	I32	O33	A33	I33	O34	A34	I34	O35	A35	I35	O36	A36	I36	O37	A37	I37	O38	A38	I38	O39	A39	I39	O40	A40	I40	O41	A41	I41	O42	A42	I42	O43	A43	I43	O44	A44	I44	O45	A45	I45	O46	A46	I46	O47	A47	I47	O48	A48	I48	O49	A49	I49	O50	A50	I50	O51	A51	I51	O52	A52	I52	O53	A53	I53	O54	A54	I54	O55	A55	I55	O56	A56	I56	O57	A57	I57	O58	A58	I58	O59	A59	I59	O60	A60	I60	O61	A61	I61	O62	A62	I62	O63	A63	I63	O64	A64	I64	O65	A65	I65	O66	A66	I66	O67	A67	I67	O68	A68	I68	O69	A69	I69	O70	A70	I70	O71	A71	I71	O72	A72	I72	O73	A73	I73	O74	A74	I74	O75	A75	I75	O76	A76	I76	O77	A77	I77	O78	A78	I78	O79	A79	I79	O80	A80	I80	O81	A81	I81	O82	A82	I82	O83	A83	I83	O84	A84	I84	O85	A85	I85	O86	A86	I86	O87	A87	I87	O88	A88	I88	O89	A89	I89	O90	A90	I90	O91	A91	I91	O92	A92	I92	O93	A93	I93	O94	A94	I94	O95	A95	I95	O96	A96	I96	O97	A97	I97	O98	A98	I98	O99	A99	I99	O100	A100	I100	O101	A101	I101	O102	A102	I102	O103	A103	I103	O104	A104	I104	O105	A105	I105	O106	A106	I106	O107	A107	I107	O108	A108	I108	O109	A109	I109	O110	A110	I110	O111	A111	I111	O112	A112	I112	O113	A113	I113	O114	A114	I114	O115	A115	I115	O116	A116	I116	O117	A117	I117	O118	A118	I118	O119	A119	I119	O120	A120	I120	O121	A121	I121	O122	A122	I122	O123	A123	I123	O124	A124	I124	O125	A125	I125	O126	A126	I126	O127	A127	I127	O128	A128	I128	O129	A129	I129	O130	A130	I130	O131	A131	I131	O132	A132	I132	O133	A133	I133	O134	A134	I134	O135	A135	I135	O136	A136	I136	O137	A137	I137	O138	A138	I138	O139	A139	I139	O140	A140	I140	O141	A141	I141	O142	A142	I142	O143	A143	I143	O144	A144	I144	O145	A145	I145	O146	A146	I146	O147	A147	I147	O148	A148	I148	O149	A149	I149	O150	A150	I150	O151	A151	I151	O152	A152	I152	O153	A153	I153	O154	A154	I154	O155	A155	I155	O156	A156	I156	O157	A157	I157	O158	A158	I158	O159	A159	I159	O160	A160	I160	O161	A161	I161	O162	A162	I162	O163	A163	I163	O164	A164	I164	O165	A165	I165	O166	A166	I166	O167	A167	I167	O168	A168	I168	O169	A169	I169	O170	A170	I170	O171	A171	I171	O172	A172	I172	O173	A173	I173	O174	A174	I174	O175	A175	I175	O176	A176	I176	O177	A177	I177	O178	A178	I178	O179	A179	I179	O180	A180	I180	O181	A181	I181	O182	A182	I182	O183	A183	I183	O184	A184	I184	O185	A185	I185	O186	A186	I186	O187	A187	I187	O188	A188	I188	O189	A189	I189	O190	A190	I190	O191	A191	I191	O192	A192	I192	O193	A193	I193	O194	A194	I194	O195	A195	I195	O196	A196	I196	O197	A197	I197	O198	A198	I198	O199	A199	I199	O200	A200	I200	O201	A201	I201	O202	A202	I202	O203	A203	I203	O204	A204	I204	O205	A205	I205	O206	A206	I206	O207	A207	I207	O208	A208	I208	O209	A209	I209	O210	A210	I210	O211	A211	I211	O212	A212	I212	O213	A213	I213	O214	A214	I214	O215	A215	I215	O216	A216	I216	O217	A217	I217	O218	A218	I218	O219	A219	I219	O220	A220	I220	O221	A221	I221	O222	A222	I222	O223	A223	I223	O224	A224	I224	O225	A225	I225	O226	A226	I226	O227	A227	I227	O228	A228	I228	O229	A229	I229	O230	A230	I230	O231	A231	I231	O232	A232	I232	O233	A233	I233	O234	A234	I234	O235	A235	I235	O236	A236	I236	O237	A237	I237	O238	A238	I238	O239	A239	I239	O240	A240	I240	O241	A241	I241	O242	A242	I242	O243	A243	I243	O244	A244	I244	O245	A245	I245	O246	A246	I246	O247	A247	I247	O248	A248	I248	O249	A249	I249	O250	A250	I250	O251	A251	I251	O252	A252	I252	O253	A253	I253	O254	A254	I254	O255	A255	I255	O256	A256	I256	O257	A257	I257	O258	A258	I258	O259	A259	I259	O260	A260	I260	O261	A261	I261	O262	A262	I262	O263	A263	I263	O264	A264	I264	O265	A265	I265	O266	A266	I266	O267	A267	I267	O268	A268	I268	O269	A269	I269	O270	A270	I270	O271	A271	I271	O272	A272	I272	O273	A273	I273	O274	A274	I274	O275	A275	I275	O276	A276	I276	O277	A277	I277	O278	A278	I278	O279	A279	I279	O280	A280	I280	O281	A281	I281	O282	A282	I282	O283	A283	I283	O284	A284	I284	O285	A285	I285	O286	A286	I286	O287	A287	I287	O288	A288	I288	O289	A289	I289	O290	A290	I290	O291	A291	I291	O292	A292	I292	O293	A293	I293	O294	A294	I294	O295	A295	I295	O296	A296	I296	O297	A297	I297	O298	A298	I298	O299	A299	I299	O300	A300	I300	O301	A301	I301	O302	A302	I302	O303	A303	I303	O304	A304	I304	O305	A305	I305	O306	A306	I306	O307	A307	I307	O308	A308	I308	O309	A309	I309	O310	A310	I310	O311	A311	I311	O312	A312	I312	O313	A313	I313	O314	A314	I314	O315	A315	I315	O316	A316	I316	O317	A317	I317	O318	A318	I318	O319	A319	I319	O320	A320	I320	O321	A321	I321	O322	A322	I322	O323	A323	I323	O324	A324	I324	O325	A325	I325	O326	A326	I326	O327	A327	I327	O328	A328	I328	O329	A329	I329	O330	A330	I330	O331	A331	I331	O332	A332	I332	O333	A333	I333	O334	A334	I334	O335	A335	I335	O336	A336	I336	O337	A337	I337	O338	A338	I338	O339	A339	I339	O340	A340	I340	O341	A341	I341	O342	A342	I342	O343	A343	I343	O344	A344	I344	O345	A345	I345	O346	A346	I346	O347	A347	I347	O348	A348	I348	O349	A349	I349	O350	A350	I350	O351	A351	I351	O352	A352	I352	O353	A353	I353	O354	A354	I354	O355	A355	I355	O356	A356	I356	O357	A357	I357	O358	A358	I358	O359	A359	I359	O360	A360	I360	O361	A361	I361	O362	A362	I362	O363	A363	I363	O364	A364	I364	O365	A365	I365	O366	A366	I366	O367	A367	I367	O368	A368	I368	O369	A369	I369	O370	A370	I370	O371	A371	I371	O372	A372	I372	O373	A373	I373	O374	A374	I374	O375	A375	I375	O376	A376	I376	O377	A377	I377	O378	A378	I378	O379	A379	I379	O380	A380	I380	O381	A381	I381	O382	A382	I382	O383	A383	I383	O384	A384	I384	O385	A385	I385	O386	A386	I386	O387	A387	I387	O388	A388	I388	O389	A389	I389	O390	A390	I390	O391	A391	I391	O392	A392	I392	O393	A393	I393	O394	A394	I394	O395	A395	I395	O396	A396	I396	O397	A397	I397	O398	A398	I398	O399	A399	I399	O400	A400	I400	O401	A401	I401	O402	A402	I402	O403	A403	I403	O404	A404	I404	O405	A405	I405	O406	A406	I406	O407	A407	I407	O408	A408	I408	O409	A409	I409	O410	A410	I410	O411	A411	I411	O412	A412	I412	O413	A413	I413	O414	A414	I414	O415	A415	I415	O416	A416	I416	O417	A417	I417	O418	A418	I418	O419	A419	I419	O420	A420	I420	O421	A421	I421	O422	A422	I422	O423	A423	I423	O424	A424	I424	O425	A425	I425	O426	A426	I426	O427	A427	I427	O428	A428	I428	O429	A429	I429	O430	A430	I430	O431	A431	I431	O432	A432	I432	O433	A433	I433	O434	A434	I434	O435	A435	I435	O436	A436	I436	O437	A437	I437	O438	A438	I438	O439	A439	I439	O440	A440	I440	O441	A441	I441	O442	A442	I442	O443	A443	I443	O444	A444	I444	O445	A445	I445	O446	A446	I446	O447	A447	I447	O448	A448	I448	O449	A449	I449	O450	A450	I450	O451	A451	I451	O452	A452	I452	O453	A453	I453	O454	A454	I454	O455	A455	I455	O456	A456	I456	O457	A457	I457	O458	A458	I458	O459	A459	I459	O460	A460	I460	O461	A461	I461	O462	A462	I462	O463	A463	I463	O464	A464	I464	O465	A465	I465	O466	A466	I466	O467	A467	I467	O468	A468	I468	O469	A469	I469	O470	A470	I470	O471	A471	I471	O472	A472	I472	O473	A473	I473	O474	A474	I474	O475	A475	I475	O476	A476	I476	O477	A477	I477	O478	A478	I478	O479	A479	I479	O480	A480	I480	O481	A481	I481	O482	A482	I482	O483	A483	I483	O484	A484	I484	O485	A485	I485	O486	A486	I486	O487	A487	I487	O488	A488	I488	O489	A489	I489	O490	A490	I490	O491	A491	I491	O492	A492	I492	O493	A493	I493	O494	A494	I494	O495	A495	I495	O496	A496	I496	O497	A497	I497	O498	A498	I498	O499	A499	I499	O500	A500	I500	O501	A501	I501	O502	A502	I502	O503	A503	I503	O504	A504	I504	O505	A505	I505	O506	A506	I506	O507	A507	I507	O508	A508	I508	O509	A509	I509	O510	A510	I510	O511	A511	I511	O512	A512	I512	O513	A513	I513	O514	A514	I514	O515	A515	I515	O516	A516	I516	O517	A517	I517	O518	A518	I518	O519	A519	I519	O520	A520	I520	O521	A521	I521	O522	A522	I522	O523	A523	I523	O524	A524	I5
--------	------	-------	--------------	---------	---------	-------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	----

Apêndice F – Dados estatísticos provenientes do programa IBM SPSS 22.0